بسم الله الرحمن الرحيم



جامعة اليرموك

كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية

قسم الإدارة العامة

مستوى ممارسة الرقابة الادارية وأثره على أداء العاملين في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي في الاردن من وجهة نظرهم

The Practice Level of Administrative Control and Its Impact on the Performance of Employees in the Social Security Corporation in Jordan from their Perspective

إعداد الطالب:

مروان احمد الزعبي

2009370039

إشراف الأستاذ الدكتور

أحمد محمد سعيد الشياب

2013

مستوى ممارسة الرقابة الادارية وأثره على أداء العاملين في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي في الاردن من وجهة نظرهم

The Practice Level of Administrative Control and Its Impact on the Performance of Employees in the Social Security Corporation in Jordan from their Perspective

إعداد الطالب:

مروان احمد الزعبي

قدمت هذه الرسالة إستكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير من جامعة اليرموك
تخصص إدارة عامة

أعضاء لجنة المناقشة المحترمين

الأستاذ الدكتور أحمد الشياب ....مشرفاً ورئيساً

أستاذ - إدارة عامة - جامعة اليرموك

الأستاذ الدكتور نعيم نصير ....عـضـــوأ

أستاذ - إدارة عامة - جامعة اليرموك

الدكتور حسن العيسى ....عـضـــوأ

أستاذ مشارك - إدارة الأعمال - جامعة اليرموك

نوقشت بتاريخ 18 نيسان 2013

الشكر والتقدير

الحمد والشكر لله الذي وفقني لهذا الانجاز، وبعد الشكر لله لا يسعني إلا ان اتقدم بجزيل الشكر والعرفان إلى سعادة الأستاذ الدكتور أحمد الشياب الذي لم يتوانى في تقديم كل مساعدة واستشارة، والذي منحني من وقته وجهده الكثير، وكان لفضله بعد الله الأثر الطيب في ظهور إنجازي هذا بهذه الهيئة الرائعة،
كما يسعدني أن أتقدم بموفور الشكر والتقدير إلى أساتذتي الأستاذ الدكتور نعيم نصير والدكتور حسن العيسى على تفضلهم بمناقشة هذه الرسالة.

ولا يفوتني أن أتقدم بالشكر الجزيل أيضاً إلى الدكتور عبدالله القضاه مدير إدارة التخطيط الاستراتيجي والدكتور جادالله الخلايلة مدير ادارة فرع اربد والسيد محمد شريف الزعبي مدير ادارة فرع شمال عمان والسيد محمد خريس مدير مديرية الدراسات والسياسات وجميعهم من موظفي مؤسسة الضمان الاجتماعي على ما قدموه من تسهيلات ومساعدة لتحقيق هذا الإنجاز

الإهداء

إلى رمز التضحية والعطاءالمربي الفاضل الذي قدّم وما زال...

والدي العزيز اطال الله في عمره...

إلى عنوان الحب والحنان التي قدمت من عمرها وحنانها لتزرع فينا الحب والأمل

والدتي العزيزة حفظها الله...

الى زوجتي الغالية وأولادي فلذات كبدي الذين شاركوني الألم والأمل لتحقيق هذا الانجاز

إلى إخواني وأخواتي الأعزاء

إلى زملائي الأعزاء

الباحث

مروان أحمد الزعبي

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

قائمةالجداول

قائمة الأشكال

قائمة الملاحق

الملخص

الزعبي، مروان أحمد. "مستوى ممارسة الرقابة الادارية على أداء العاملين في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي في الأردن من وجهة نظرهم". رسالة ماجستير، جامعة اليرموك، 2013. (بإشراف أ.د. أحمد الشياب)

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على مستوى ممارسة الرقابة الادارية وأثره على مستوى أداء العاملين في مؤسسة الضمان الاجتماعي في الاردن.

وقد تكونت عينة الدراسة من (438) موظفاً تم اختيارها بطريقة عشوائية من مختلف المستويات الادارية في المؤسسة. ولتحقيق أهداف الدراسة والاجابة على أسئلتها وإختبار فرضياتها، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي واسلوب الدراسة الميدانية حيث تم تصميم وتطوير إستبانة ، وتم توزيعها على أفراد عينة الدراسة وأسترجع منها (373) إستبانة أخضعت للتحليل بإستخدام برنامج الحزم الاحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وبعد التحليل الاحصائي تم التوصل الى مجموعة من النتائج أهمها:

1. أنّ مستوى ممارسة الرقابة الادارية في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي في الاردن من وجهة نظر العاملين فيها كان مرتفعاً. وكانت أبعادها مرتبة تنازلياً كالتالي (الرقابة الداخلية، الرقابة الخارجية، الرقابة الذاتية).
   - كان مستوى ممارسة الرقابة الداخلية مرتفعاً، وقد احتل المرتبة الأولى.
   - كان مستوى ممارسة الرقابة الخارجية مرتفعاً، وقد احتل المرتبة الثانية.
   - كان مستوى ممارسة الرقابة الذاتية متوسطاً، وقد احتل المرتبة الثالثة.

2. كان مستوى أداء العاملين في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي الاردني من وجهة نظر العاملين فيها مرتفعاً، وكانت أبعاده مرتبة تنازلياً كالتالي (حجم العمل، سرعة الأداء، دقة الأداء، جودة الأداء).
   - كان مستوى حجم الأداء مرتفعاً، وقد احتل المرتبة الأولى.
   - كان مستوى سرعة الأداء مرتفعاً، وقد احتل المرتبة الثانية.

- كان مستوى دقة الأداء مرتفعاً، وقد احتل المرتبة الثالثة.
- كان مستوى جودة الأداء مرتفعاً، وقد احتل المرتبة الرابعة.

3. وجود أثر ايجابي دال إحصائياً لمستوى ممارسة الرقابة الإدارية في مؤسسة الضمان الاجتماعي على مستوى أداء العاملين فيها، حيث تبين وجود علاقة مؤثرة بينهما بلغت (189.245)، فسرت ما قيمته(60.6%) من أداء العاملين.

وفي ضوء النتائج التي خلصت اليها الدراسة، فقد توصلت الى مجموعة من التوصيات، أهمها:

1. الاستمرار في ترسيخ أهمية ممارسة الرقابة الادارية، لما لها أثر ايجابي واضح من خلال نتائج الدراسة على أداء العاملين في مؤسسة الضمان الاجتماعي من أجل الاستمرار في رفع سوية الأداء لدى العاملين في المؤسسة.
2. الاستمرار في رفع كفاءة أداء العاملين وقدراتهم الادارية والفنية والرقابية من خلال عقد الدورات الاختصاصية داخل المؤسسة أو في المؤسسات والشركات من خارج المؤسسة، والتي تتمتع بكفاءات عالية من أجل تأهيل العاملين في المؤسسة ادارياً وفنياً والارتقاء بمستوى أدائهم الوظيفي.
3. الحرص الدائم على تحفيز العاملين من خلال تفعيل نظام الحوافز في المؤسسة، والذي ينمي الروح المعنوية لديهم وبالتالي يزيد من مستوى أدائهم الوظيفي.
4. إجراء دراسات أخرى مماثلة لهذه الدراسة من خلال طرح متغيرات وتساؤلات أخرى ، ومقارنتها مع نتائج هذه الدراسات للحصول على نتائج وتوصيات جديدة، والتي من الممكن ان تساهم في تطوير مستويات الرقابة الادارية ورفع مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين.

الكلمات المفتاحية: الرقابة الادارية، الرقابة الداخلية، الرقابة الخارجية، الرقابة الذاتية، الأداء، الأداء الوظيفي، مؤسسة الضمان الاجتماعي.

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

المقدمـة

تعتبر الرقابة الادارية من وظائف الادارة المهمة والتي ترتبط ارتباطاً وثيقاً بقياس النتائج التي تحققها المؤسسـة مـن خـلال كوادرهـا، حيث أن الرقابـة تعمل علـى إظهـار نقـاط الضـعف والانحرافات ليتم تلافيها وتقييمها، والرقابة هي الأداة التي تمكّن المؤسسة من التأكد من أن خططها نفذت واهدافها تحققت (عباس، 2008).

وتُعدّ الرقابة واحدة من المسؤوليات الهامة للقائد الإداري، الذي يقع على عاتقه وضع نظام رقابي فعّال حتى يستطيع أن يحقق درجة عالية من الأداء والجودة العالية في مخرجات العملية الادارية داخل المؤسسة أو المنظمة، ويتمكن من تحقيق النتائج المطلوبة في ظل تسلسل المستويات الإدارية داخل التنظيم الإداري، لأن كل رئيس وحدة إدارية يكون مسؤولاً أمام رئيسه المباشر الذي يستطيع ممارسة الرقابة عليه وتقييم أدائه.

والرقابـة الاداريـة ليسـت وسـيلة لإصـطياد أخطـاء العـاملين أو إعتبارهـا كوسـيلة لقمـع الأفـراد فـي المؤسسة، ولكنها وسيلة وأداة تستخدم من قبل المدراء المعنيين بممارسة الرقابة الادارية، لتحقيق نوع من التنظيم والفعالية لأداء العاملين داخل المؤسسة. فالرقابة الإدارية هي الوسيلة التي تستطيع بها السلطات الإدارية معرفة كيفية سير العمل وتنفيذ الخطط الموضوعة لتحقيق أهداف المنشأة، وذلك من خلال الرقابة والمتابعة التي تساعد في كشف الأخطاء أو التقصير أو الانحراف، والعمل على إصلاحه ووضع الإجراءات الوقائية اللازمة للقضاء على أسبابه (الحربي، 2003).
وتعتمـد الرقابـة الإداريـة الفعّالـة علـى التوجيـه والإشـراف والإصـلاح أكثـر مـن مجـرد التعـرف علـى الأخطاء ومعاقبة مرتكبيها، كما وتعمل على التحقق من الاستخدام الأمثل للموارد البشرية وسلوك العاملين إزاء تحقيق أهداف المنشأة وتثبيت قواعدها.

وتبرز الأهمية العملية للرقابة الادارية في وقتنا الحاضر من خلال مطالبة الجميع بالشفافية والقضاء على الفساد بأنواعه المتعددة، ومنها الفساد الاداري الذي يعتبر الأساس لكافة هذه الانواع، وتعتبر الرقابة الادارية من أهم الأدوات والوسائل الرئيسة لمعالجة هذا النوع من الفساد، ويتم ذلك من خلال الالتزام التام بتطبيق المعايير والمفاهيم والمباديء الرقابية التي صممت من أجل تحقيق أهداف المؤسسة في هذا المجال (الطراونة، 2011).

ومن هنا تأتي هذه الدراسة لتسليط الضوء على مستوى ممارسة الرقابة الادارية وأثره على أداء العاملين في مؤسسة الضمان الاجتماعي في الاردن.

مشكلة الدراسة

تعتبر الرقابة من الوظائف الرئيسة في العملية الادارية في المؤسسات، لما لها من أثر بالغ على أدء العاملين، وما توفره من جودة عالية في الخدمات التي تقدمها لمتلقي الخدمة. وكما هو معلوم يوجد هنالك تفاوت كبير في مستوى ممارسة الرقابة الادارية في المؤسسات المختلفة، لذا كان من الضرورة بمكان تناول هذا الموضوع، حيث تتمثل مشكلة هذه الدراسة بعدم معرفة مستوى ممارسة الرقابة الادارية المعمول بها في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي الاردني، وأثره على أداء العاملين. وتتمثل مشكلة الدراسة في السؤال البحثي التالي: **ما هو مستوى ممارسة الرقابة الادارية وأثره على أداء العاملين في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي في الاردن؟**

أهمية الدراسة

تستمد هذه الدراسة أهميتها من ناحيتين:

الناحية العلمية: إذ تكتسب هذه الدراسة أهمية خاصة على المستوى النظري نتيجة لقلة الأبحاث والدراسات المنشورة التي تناولت هذا الموضوع سواءاً على المستوى المحلي بشكل خاص أو على المستوى العربي بشكل عام (على حد علم الباحث)، وبذلك تصبح هذه الدراسة إضافة الى أدبيات الموضوع ومساهمة في إثراء الأدبيات المتعلقة بالرقابة الادارية وأثرها على أداء العاملين.

الناحية العملية: اما بالنسبة الى الناحية العملية فتبرز أهمية الدراسة في تناولها لموضوع ممارسة الرقابة الادارية، لما للرقابة من قيمة عملية في اكتشاف نقاط الضعف والاختراقات في تطبيق الأسس والمعايير الرقابية في المؤسسات العامة، والتي بدورها تؤثر وبشكل مباشر على أداء العاملين لدى هذه المؤسسات. وتنبع الأهمية العملية لهذه الدراسة أيضاً من النتائج والمقترحات التي تقدمها، والتي تعتبر بمثابة تغذية راجعة للمستويات الادارية العليا والعاملين للوصول الى مستوى مميز في ممارسة الرقابة الادارية في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي الاردني، ولما لها من أثر على مستوى أداء العاملين فيها.

أهداف الدراسة

تهدف الدراسة الى توضيح أثر الرقابة الادارية على مستوى أداء العاملين في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي الاردني ، وتتضمن تحقيق الأهداف التالية:

1. التعرف على مستوى ممارسة الرقابة الادارية في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي الاردني.
2. التعرف على مستوى الأداء لدى العاملين في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي الاردني.
3. التعرف على أثر ممارسة الرقابة الادارية على مستوى أداء العاملين في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي الاردني.
4. تقديم المقترحات التي تقود الى تطوير الأنظمة الرقابية من وجهة نظر عينة الدراسة.

فرضيات الدراسة والسؤال المفتوح

أولا: تسعى الدراسة الى التحقق من صحة الفرضيات التالية:

1. **الفرضية الرئيسة الأولى.** "هناك مستوى متوسط لممارسة الرقابة الادارية في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي الاردني من وجهة نظر العاملين فيها".

2. **الفرضية الرئيسة الثانية.** "هناك مستوى متوسط من الأداء لدى العاملين في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي الاردني من وجهة نظر العاملين فيها".

3. **الفرضية الرئيسة الثالثة.** "هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة($\alpha \leq 0.05$) لمستوى ممارسة الرقابة الإدارية في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي تعزى إلى المتغيرات الديموغرافية (الجنس، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخدمة، المسمى الوظيفي، عدد الموظفين التابعين، الدورات التدريبية)".

4. **الفرضية الرئيسة الرابعة.** "هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة($\alpha \leq 0.05$) لمستوى أداء العاملين في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي تعزى إلى المتغيرات الديموغرافية (الجنس، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، عدد سنوات الخدمة، عدد الموظفين التابعين، الدورات التدريبية)".

5. **الفرضية الرئيسة الخامسة.** "هناك أثر ذو دلالة احصائية عند الدلالة($\alpha \leq 0.05$) لمستوى ممارسة الرقابة الادارية على مستوى أداء العاملين في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي الاردني". وتم تناولها من خلال الفضيات الفرعية التالية:

   a. **الفرضية الفرعية الأولى:**"هنالك أثر ذو دلالة احصائية عند الدلالة($\alpha \leq 0.05$) لمستوى تطبيق الرقابة الإدارية على مستوى دقة أداء العاملين في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي الأردني".

   b. **الفرضية الفرعية الثانية:**"هنالك أثر ذو دلالة احصائية عند الدلالة($\alpha \leq 0.05$) لمستوى تطبيق الرقابة الإدارية على مستوى سرعة أداء العاملين في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي الأردني".

   c. **الفرضية الفرعية الثالثة:**"هنالك أثر ذو دلالة احصائية عند الدلالة($\alpha \leq 0.05$) لمستوى تطبيق الرقابة الإدارية على مستوى جودة أداء العاملين في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي الأردني".

d. **الفرضية الفرعية الرابعة:**"هنالك أثر ذو دلالة احصائية عند الدلالة($\alpha \leq 0.05$) لمستوى تطبيق الرقابة الإدارية على مستوى حجم الأداء في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي الأردني".

ثانيا: السؤال المفتوح:

ما هي مقترحاتكم حول تطوير وتفعيل مستوى ممارسة الرقابة الادارية في المؤسسة للتأثير إيجاباً على أداء العاملين فيها؟

منهجية الدراسة

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الإحصائي الوصفي التحليلي بالاعتماد على مصدرين من المعلومات والبيانات هما:

المصادر الثانوية: إعتمد الباحث في إعداد الاطار النظري للدراسة على جمع المعلومات من خلال البحث في التقارير، والنشرات، والكتب، والدوريات، والدراسات المحلية والعربية والاجنبية والبحوث المنشورة وغير المنشورة.

المصادر الأولية: وتتمثل بالبيانات والمعلومات التي تم جمعها عن متغيرات الدراسة من الواقع الميداني لمجتمع وعينة الدراسة، حيث قام الباحث باعداد وتصميم استبانة ملائمة لأغراض الدراسة، تغطي الجوانب التطبيقية للدراسة ومن ثم تم اختبار صحة أو عدم صحة فرضيات الدراسة، باستخدام الحزم الاحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS.

مجتمع وعينة الدراسة

مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في مختلف المستويات الادارية في جميع المديريات والفروع التابعة للمؤسسة العامة للضمان الاجتماعي في محافظات المملكة الأردنية الهاشمية، والبالغ عددهم

(1335) موظفاً. الجدول رقم (1) التالي يبين أعداد العاملين في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي حسب المسمى الوظيفي:

الجدول رقم (1) أعداد العاملين في مؤسسة الضمان الاجتماعي

المسمى الوظيفي	مدير ادارة	مدير مديرية	موظف	المجموع الكلي
العدد	51	87	1197	1335

عينة الدراسة

تكونت عينة الدراسة التي تم اختيرها بطريقة عشوائية من المدراء (مدير ادارة ومدير مديرية) والعاملين في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي بنسبة 100% للمدراء و 25% للعاملين او الموظفين بحيث تكون ممثلة لمجتمع الدراسة. وقد تم توزيع 438 استبانة، أي ما نسبته 33% من مجموع مجتمع الدراسة، وبعد القيام بجمع الاستبانات التي تم توزيعها على أفراد عينة الدراسة، تمكن الباحث من جمع (378) استبانة أي ما نسبته 86% من مجموع الاستبانات الموزعة، وتم استثناء (5) استبانات منها لعدم صلاحيتها للتحليل الاحصائي وبقي (373) استبانة أي ما نسبته 85% صالحة لأغراض التحليل الاحصائي. الجدول رقم (2) التالي يبين عينة الدراسة:

جدول رقم(2) أعداد الموظفين حسب المستوى الإداري، والعينة التي أخذت من المؤسسة ومديرياتها موضع الدراسة:

المسمى الوظيفي	مجتمع الدراسة	الموزع على العينة	النسبة 100%	المسترجع	النسبة 100%	صالح للتحليل	النسبة 100%
مدير ادارة	51	51	%100	45	%88	45	%88
مدير مديرية	87	87	%100	79	%90	78	%89
موظف	1197	300	%25	254	%84	250	%83
المجموع	1335	438	%33	378	%86	373	%85

أداة الدراسة

تم إعداد وتصميم استبانة خصيصاً لمعرفة أثر ممارسة الرقابة الادارية على أداء العاملين في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي في الاردن، وتم تصميمها انسجاماً مع طبيعة الدراسة وتتكون من ثلاثة اجزاء:

الجزء الأول وهو معلومات شخصية للعاملين في مؤسسة الضمان الاجتماعي ويشمل على البيانات الديموغرافية والوظيفية وتتكون من الجنس، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخدمة، والمسمى الوظيفي، وعدد الموظفين التابعين لك والدورات التدريبية.

الجزء الثاني يتكون هذا الجزء من فقرات الدراسة المتعلقة بقياس أبعاد الرقابة الادارية بأسئلة الاستبانة (1–21) وتشمل ما يلي:

1. مستوى ممارسة الرقابة الداخلية. وقد تم اختبار هذا المتغير من خلال الفقرات (1–10) من استبانة الدراسة. وقد تم الاعتماد على دراسة (الخرشة، 2001) ودراسة (النميان، 2003) في تطوير فقرات هذا البعد.
2. مستوى ممارسة الرقابة الخارجية. وقد تم اختبار هذا المتغير من خلال الفقرات (11–15) من استبانة الدراسة. تم الاعتماد في تطوير بعض الفقرات على دراسة (الحربي، 2003).
3. مستوى ممارسة الرقابة الذاتية. وقد تم اختبار هذا المتغير من خلال الفقرات (16–21) من استبانة الدراسة.

الجزء الثالث يتكون من أبعاد الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي الاردني، وتم قياسها من خلال اسئلة الاستبانة (22–43)، وتشمل هذه الأبعاد ما يلي:

1. دقة الأداء. وقد تم اختبار هذا المتغير من خلال فقرات الاستبانة (22–27).
2. سرعة الأداء. وقد تم اختبار هذا المتغير من خلال فقرات الاستبانة (28–33).
3. جودة الأداء. وقد تم اختبار هذا المتغير من خلال فقرات الاستبانة (34–38).

4. حجم الأداء. وقد تم اختبار هذا المتغير من خلال فقرات الاستبانة (39-43).

وقد تم الاعتماد على دراسة (العبابنة، 2012) ودراسة (النميان، 2003) في تطوير بعض فقرات هذه الابعاد.

وتم وضع سؤال عام مفتوح حول المقترحات التي يمكن ان تساعد في تطوير العملية الرقابية في المؤسسة لتساعد بدورها على تحسين وتطوير الأداء من قبل العاملين.

وتم تصنيف الاستجابة على أداة الدراسة حسب مقياس **Likert** الخماسي، حيث يشير الرقم:

(5) درجات: لدرجة موافقه (موافق بشدة).

(4) درجات: لدرجة موافق.

(3) درجات: لموافق بدرجة متوسطة.

(2) درجة: لموافق بدرجة متدنية.

(1) درجة: لأدنى درجة موافقه(لموافق بدرجة متدنية جداً).

وتم توزيع الاستبانة بعد تحكيمها، لقياس إتجاهات جميع العاملين في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي الاردني، لإثبات فرضيات الدراسة، فيما تم حصر إجابات العينة على السؤال المفتوح وأخذ التكرارت لهذه الإجابات، من أجل الوصول إلى مجموعة من التوصيات التي يعتبرها العاملون في المؤسسة ضرورية، لرفع مستوى ممارسة الرقابة الادارية في المؤسسة.

صدق وثبات أداة الدراسة

صدق الأداة. لتحقيق الصدق الظاهري للاستبانة قام الباحث بعرضها على محكمين وخبراء من أعضاء هيئة تدريس الإدارة العامة وإدارة الأعمال في كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية في جامعة اليرموك وجامعة اربد الأهلية والمؤسسة العامة للضمان الاجتماعي، بهدف تحكيمها واستطلاع آرائهم ووجهات نظرهم تجاه فقراتها، من حيث مصداقيتها وقدرتها على قياس متغيرات الدراسة، وتم الأخذ بملاحظاتهم وإجراء التعديلات المطلوبة، حيث تم الخروج باستبانه ملائمة لتحقيق أغراض الدراسة الحالية. الملحق المرفق بالدراسة يبين (استبانة الدراسة، وأسماء المحكمين الأفاضل).

ثبات الأداة. قام الباحث بحساب معامل ثبات الإتساق الداخلي (معامل كرونباخ ألفا **Cronbach's Coefficient Alpha**) علـى أبعـاد الدراسـة(أبعاد الرقابـة الإداريـة، وأبعـاد الأداء) وذلـك للتحقـق مـن درجـة تناسـق اجابـات المبحـوثين علـى كـل الأسـئلة الموجـودة بالمقيـاس، حيـث قـام الباحـث بحسـاب الاتساق الداخلي على عينة استطلاعية من خارج عينة الدراسة بلغ عددها (45) عاملاً حسب معادلة كرونباخ ألفا، وقد بلغت قيمته (**0.93**) وهي نسبه مناسبة لغايات هذه الدراسة حيث تزيد عن النسب المقبولة احصائياً وهي (0.70) حسبما يؤكده (**Sekaran,1992**)، وقد كانت النتائج كما هي موضحة في الجدول رقم(3) أدناه.

جدول رقم (3) معامل الاتساق الداخلي كرونباخ الفا (ن=373)

	الاتساق الداخلي
ممارسة الرقابة الداخلية	0.90
ممارسة الرقابة الداخلية	0.88
ممارسة الرقابة الذاتية	0.83
الرقابة الإدارية ككل	**0.93**
دقة الأداء	0.87
سرعة الأداء	0.85
جودة الأداء	0.80
حجم الأداء	0.84
ألأداء ككل	**0.92**

يبين الجدول رقم (3) أن معامل الاتساق الداخلي الكلي لمدى ممارسة الرقابة الإدارية كان مقداره (0.93)، مما يدل على أن الاتساق الداخلي لعبارات مقاييس تطبيق وممارسة الرقابة الإدارية مرتفع، وتراوح الاتساق الداخلي لأبعاد الرقابة الإدارية ما بين (0.83–0.90)، بينما تراوح الاتساق الداخلي لأبعاد الأداء ما بين (0.80–0.87)، وجميعا تزيد عن النسب المقبولة احصائياً وهي في حدود(0.70) طبقاً لما يؤكده **(Sekaran,1992)**.

متغيرات الدراسة:

على ضوء الفرضيات المحددة لهذه الدراسة يمكن تحديد المتغيرات التالية للدراسة:

المتغير المستقل

الرقابة الادارية في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي الاردني، وتشمل حسب دراسة الباحث الابعاد التالية:

- ممارسة الرقابة الداخلية
- ممارسة الرقابة الخارجية
- ممارسة الرقابة الذاتية

المتغير التابع:

أداء العاملين في مؤسسة الضمان الاجتماعي الاردني. ويشمل هذا المتغير بحسب الدراسة الابعاد التالية:

- دقة الأداء
- سرعة الأداء
- جودة الأداء
- حجم الأداء

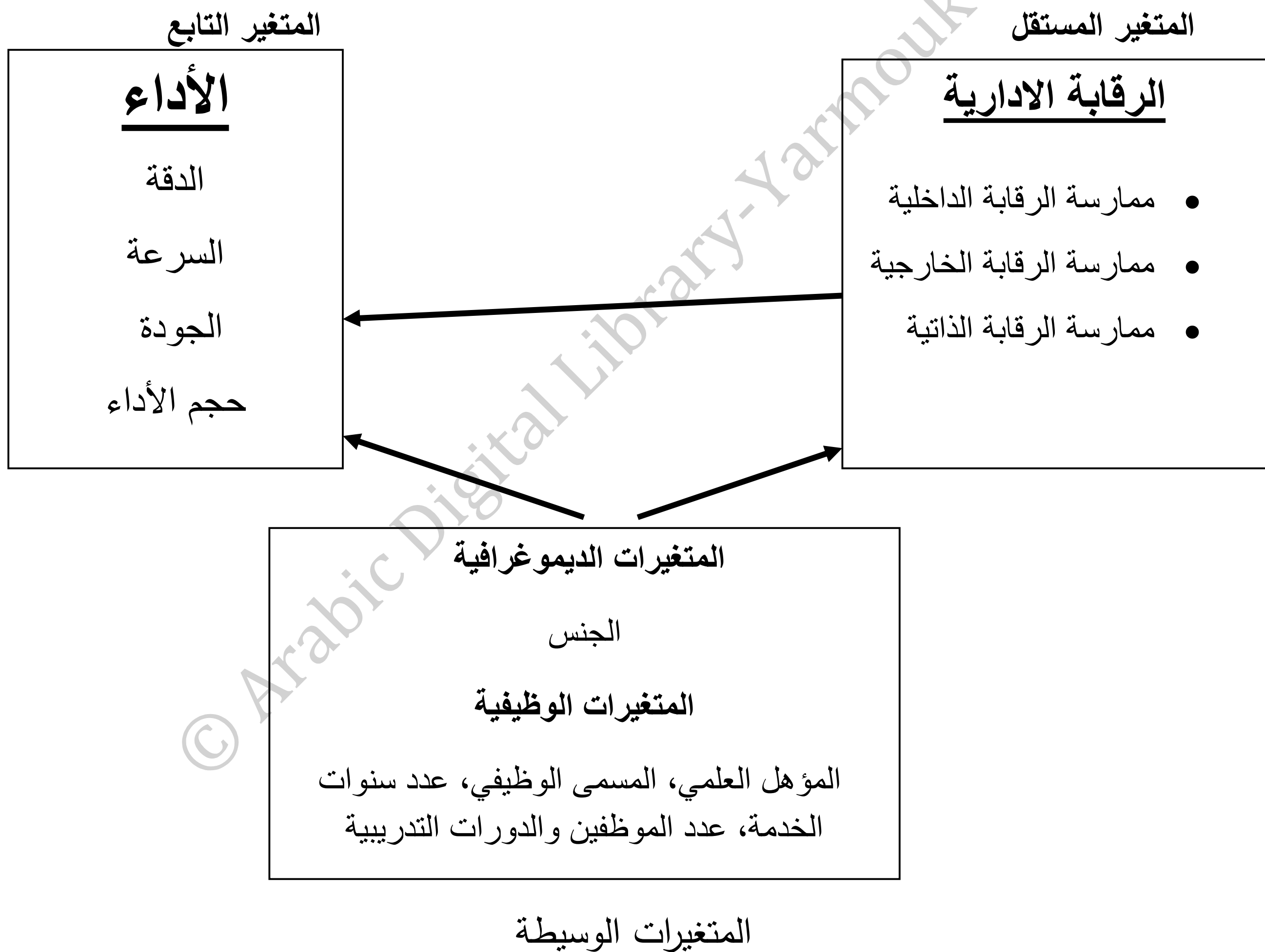
المتغيرات الوسيطة:

1. المتغيرات الديموغرافية للعاملين في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي الاردني:

الجنس(ذكر/ أنثى)، المؤهل العلمي(دبلوم فأقل/ بكالوريوس/ ماجستير/ دكتوراة).

2. المتغيرات الوظيفية للعاملين في دائرة الجمارك الأردنية: (عدد سنوات الخدمة(5 سنوات فأقل/ 6-10 سنوات/ 11-15 سنه/ 16 سنه فأكثر)، المسمى الوظيفي(مدير ادارة/ مدير مديرية/ موظف)، عدد الموظفين التابعين لك (5 موظفين فأقل/ 6-10 موظفين/ 11 موظف فأكثر)، الدورات التدريبية (لا يوجد/ 1-3 دورات/ 4 دورات فأكثر). الشكل رقم (1) التالي يمثل إنموذج متغيرات الدراسة:

الشكل رقم (1): إنموذج متغيرات الدراسة



المتغيرات الوسيطة

الأساليب الإحصائية التي تم إستخدمها في هذه الدراسة

إستخدم الباحث الأساليب الإحصائية SPSS (الاساليب الاحصائية للعلوم الاجتماعية) التالية خلال الدراسة، وهي:

1. معامل الثبات كرونباخ ألفا(**Cronbach's Coefficient Alpha**) للتعرف على مدى الإتساق الداخلي لعبارات مقاييس مدى ممارسة الرقابة الإدارية ومستوى أداء العاملين في المؤسسة.

2. مقاييس الإحصاء الوصفي**descriptive statistic measures**: وهي المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية والتكرارات لوصف خصائص عينة الدراسة، وللتعرف على مستوى ممارسة الرقابة الادارية ومستوى الأداء.

3. تحليل التباين الأحادي **One-way Anova** لقياس فيما إذا كان هنالك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة($\boldsymbol{\alpha} \geq 0.05$) في مستوى ممارسة الرقابة الإدارية ومستوى أداء العاملين، تعزى للمتغيرات الديموغرافية والوظيفية للمبحوثين(المؤهل العلمي، عدد سنوات الخدمة، المسمى الوظيفي والدورات التدريبية)

4. واختبار(**T-test**) لبيان الفروق الاحصائية لكل من متغيرات(الجنس، وعدد العاملين).

5. المقارنات البعدية بطريقة شافية (**Scheffe**) لبيان الفروق الزوجية بين فئات المتغيرات الدالة إحصائيا بين المتوسطات الحسابية ولتدعيم نتائج تحليل التباين الأحادي **Anova** في (المؤهل العلمي، عدد سنوات الخدمة، المسمى الوظيفي والدورات التدريبية).

6. تحليل الإنحدار المتعدد **multiple regression analysis**: لاختبار أثر أبعاد الرقابة الإدارية على أداء العاملين.

مقاييس التحليل: لقد استخدم المعيار الإحصائي الآتي لتفسير إجابات أفراد عينة الدراسة على كل فقرة من فقرات الأداة، وتم تحديده وفق المعادلة التالية:

طول الفئة= القيمة العليا-القيمة الدنيا / عدد المستويات= 5-1/3 = 1.33

وهناك ثلاثة مستويات هي:

الدرجة المنخفضة: من متوسط 1 – إلى أقل من 2.33

الدرجة المتوسطة: من متوسط 2.33 – إلى أقل من 3.66

الدرجة المرتفعة: من متوسط 3.66 – إلى 5

التعريفات الإجرائية لمصطلحات الدراسة

الرقابة:

تعني الكشف عما اذا كان كل شيء يتم وفقاً للخطط الموضوعة والتعليمات الصادرة والمباديء المعمول بها، وتهدف الى الوقوف على نواحي الضعف والاخطاء والعمل على علاجها ومنع تكرارها (الطراونة، وعبدالهادي، 2011).

الرقابة الادارية: مجموعة الإجراءات والأساليب والطرق التي تعمل على ضبط الأنشطة التنظيمية والتأكد من تنفيذ الخطط الموضوعة وتحقيق أهداف المؤسسة، والتي يتم من خلالها أيضاً مقارنة معايير قياس الأداء بالأداء الفعلي للعاملين والكشف عن الانحرافات وأسبابها واتخاذ الاجراءات اللازمة لتصحيحها (عباس، 2008).

الرقابة الداخلية: الرقابة التي يتم تنفيذها من داخل المنظمة ويمارسها المسؤولون والمديرون على العاملون لديهم، وقد تنفذ أيضاً من قبل وحدات منتظمة داخل الجهاز الاداري مناط بها مسؤولية متابعة سير الأعمال والانشطة بصورتها السليمة وفقاً للسياسات والاوامر والتعليمات المعروفة لدى كافة أعضاء التنظيم الاداري. أي قيام المؤسسة بمراقبة ذاتها بتقييم عملياتها ونشاطاتها من خلال التنظيم الاداري في المؤسسة (الخرشة، 2001).

الرقابة الخارجية: وهي الرقابة التي تمارسها أجهزة رقابية مختصة على المنظمات العامة للتأكد من أن أداء هذه المنظمات يتم كما خطط له من قبل الجهات العليا في الدولة والحفاظ على المال العام ورصد الانحرافات وتصحيحها (الحربي، 2003).

الرقابة الذاتية: هي رقابة الفرد لنفسه أثناء أدائه لعمله، والذي يؤثر بشكل ايجابي أو سلبي على تقييمه من قبل مسؤوليه، بما يتناسب مع المعايير الموضوعة لتقييم أداء العاملين في المؤسسة. والرقابة الذاتية تنبع أساساً من إرضاء الموظف لضميره وذاته وأن يتحمل جيداً شرف مسؤوليته لوظيفته دون أي تأثير مع مراعاة الاعتبارات والتوجهات السياسية والاجتماعية والاقتصادية والثقافية إلى حد ما في أدائه لعمله (الشمري،2001).

الرقابة على الأداء: تتمثل في مجموعة الإجراءات والعمليات اللازمة للتأكد من أن التنفيذ الفعلي قد تم وفقاً لما هو مخطط من قبل (شحاته،2007).

المعايير: هي مقاييس يتم بموجبها قياس الاداء بحيث تظهر الانحرافات وبالتالي يصبح من الضروري تشخيصها وعلاجها من اجل تصحيح المسار أو وضع خطط جديدة (الطراونة، وعبدالهادي، 2011).

الأداء: عرفت هاينز (Haynes) الأداء بأنه الناتج الذي يحققه الموظف عند قيامه بأي عمل من الأعمال في المنظمة. الواردة في دراسة (النميان، 2001).

الأداء الوظيفي: عرفت هاينز (Haynes) الأداء الوظيفي بأنه تنفيذ الموظف لأعماله ومسؤولياته التي تكلفه بها المنظمة أو الجهة التي ترتبط وظيفته بها ، ويعني النتائج التي يحققها الموظف في المنظمة. المذكورة في دراسة (النميان، 2001).

مؤسسة الضمان الاجتماعي الاردني: هي تنظيم ذو استقلال مالي واداري نم تأسيسها سنة 1978، وهي واحدة من أهم انجازات الوطن، وجدت لحماية الأيدي العاملة ورعايتها اجتماعياً واقتصادياً بما تمثله من مظلة تكاملية اجتماعية تحفظ حقوق الطبقة العاملة، وتعمل على إسباغ الحماية الاجتماعية والاقتصادية عليها وإضفاء منافع ومزايا تأمينية للمؤمن عليهم أو ذويهم في حالات الشيخوخة والعجز والوفاة وإصابات العمل، الملحق المرفق بالدراسة يبين الهيكل التنظيمي لمؤسسة الضمان الاجتماعي (الموقع الالكتروني لمؤسسة الضمان الاجتماعي (ssc.gove.jo).

محددات الدراسة

محددات زمانية: اقتصرت هذه الدراسة على مديريات وفروع المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي الاردني للعام الدراسي 2012- 2013.

محددات مكانية: حيث أن مجتمع وعينة الدراسة يتكون من جميع العاملين في المديريات والفروع التابعة لمؤسسة الضمان الاجتماعي المتواجدة في جميع المحافظات الاردنية، وهذا يشكل تحديداً بسبب البعد الجغرافي بين المديريات والفروع.

المحددات الموضوعية: حيث ركّزت هذه الدراسة على دراسة مستوى ممارسة الرقابة الإدارية في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي الاردني، وأثر تطبيقها على أداء العاملين في المؤسسة من وجهة نظر العاملين فيها. واقتصرت الدراسة على تناول أبعاد الرقابة الادارية ممثلة بممارسة الرقابة الداخلية والخارجية والذاتية، وعلى أثر هذه الأبعاد على أداء العاملين والمتمثل بدقة الأداء وسرعة الأداء وجودة الأداء وحجم العمل.

المحددات البشرية: حيث اقتصرت هذه الدراسة على عينة من العاملين في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي.

لقد اقتصرت دقة النتائج التي تم التوصل إليها في الدراسة الحالية على درجة موضوعية ودقة إستجابة المبحوثين للأسئلة الواردة في أداة جمع البيانات، ودقة الأرقام والبيانات الكمية التي تم تقديمها لغايات عمل الدراسة الإحصائية.

محتويات الدراسة: تحتوي الدراسة على خمسة فصول على النحو التالي:

الفصل الاول: الإطار العام للدراسة: ويحتوي هذا الفصل على المقدمة وأهداف الدراسة ومشكلة الدراسة وأهميتها وفرضياتها ومتغيراتها ومنهجيتها والتعريفات الإجرائية ومحدداتها ومحتوياتها.

الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة : يشتمل على جزأين: الرقابة الإدارية، والأداء الوظيفي للعاملين.

الفصل الثالث: الدراسات السابقة: ويعرض الدراسات المحلية والعربية والأجنبية من الأحدث إلى الأقدم، مع بيان أهمية الدراسه الحالية وما يميزها عن الدراسات السابقة .

الفصل الرابع: تحليل بيانات الدراسة ومناقشتها: يتضمن بيان خصائص عينة الدراسة، والإجابة عن سؤال الدراسة المفتوح، واختبار فرضياتها.

الفصل الخامس: النتائج والتوصيات: ويتضمن النتائج التي توصلت اليها الدراسة الحالية، والتوصيات المترتبة على النتائج التي توصلت لها الدراسة.

الفصل الثانـي

الإطار النظري

يتضمن هذا الفصل مبحثين أساسيين، المبحث الأول: الرقابة الإدارية، والمبحث الثاني: أداء العاملين، وعلاقة الرقابة بالأداء

المبحث الأول

الرقابة الادارية

الرقابة الادارية واحدة من وظائف الإدارة المهمة حيث أنها الوظيفة التي تختص بالتحقق من أن الأهداف والخطط والسياسات والإجراءات يتم تنفيذها بشكل فعّال، وهي عملية مستمرة متجددة يتم بمقتضاها التحقق من أن الأداء يتم على النحو الذي حددته الأهداف والمعايير الموضوعة، وذلك بقياس درجة نجاح الأداء الفعلي في تحقيق الأهداف والمعايير بغرض التقويم والتصحيح.

وتعتبر العملية الرقابية هي صمام الأمان بين الادارة العليا والعاملين، حيث انها تجنب الادارة الوقوع بالاخطاء وتبعدها عن التعسف في استخدام سلطاتها. (الخرشة، 2001).

وعلى الرغم من التطور الكبير في علم الإدارة إلا ان الكثير من المدراء لا زالوا يطبقون المفاهيم التقليدية للرقابة، حيث ينظر إلى الرقابة على أنها عملية تفتيش وبحث عن الأخطاء، وتهديد الموظفين. ومن خلال هذا المنظور فإن المدير يستخدم سلطته، أو قوته في إرغام الموظفين على تنفيذ التعليمات والأوامر ومحاسبة المخطئين. أما الأفراد فهم يقومون بأعمالهم خوفا من الوقوع تحت طائلة العقوبة، وليس رغبة في إنجاز المهام. وبتطبيق هذا المفهوم فان الإدارة تفصل بين الرقابة وبين الوظائف الإدارية الأخرى، وهي بذلك تفقد المعيار السليم في تقييم الأداء واتخاذ الإجراءات ألتصحيحيه في حال حدوث أخطاء أو تجاوزات، وكذلك نظرة الإدارة الحديثة للرقابة قد تغيرت ولم تعد العقوبة هدفاً بل أصبح تحسين الأداء وزيادة الإنتاجية وتصحيح الأخطاء هي الغاية من عملية الرقابة (محمد شرف، 2005).

ومن خلال الدراسات والأبحاث والمؤلفات التي تناولت موضوع الرقابة الادارية كان لا بد من استعراض بعض التعريفات الخاصة بالرقابة الادارية ومنها:

أن الرقابة الادارية هي العملية التي تتم من خلالها مقارنة المعايير بالأداء الفعلي والكشف عن الانحرافات واسبابها واتخاذ الاجراءات اللازمة لتصحيحها (عباس، 2008).

وعرفها هنري فايول بأنها التحقق مما اذا كان كل شيء يسير وفقا للخطط المرسومة والتعليمات الصادرة والقواعد المقررة، اما موضوعها فهو بيان نواحي الضعف والخطأ من أجل تصحيحها ومنع تكرارها. (بسيوني، 1984)

وتعرف الرقابة الادارية على أنها عملية قياس الانجاز المتحقق وفقا للاهداف المرسومة ومقارنة ما حصل فعلا مع ما كان متوقعاً حدوثه (Hodgetts,1981).

وعرفها رمضان على انها نشاط يختص بالمتابعة ويهدف الى مقارنة نتائج العمل بالخطط والمعايير الموضوعة مسبقا، اي اكتشاف الاخطاء والانحرافات وتصحيحها (بطيخ، 2010).

وتعرف الرقابة على انها عملية قياس النتائج الفعلية ومقارنتها بالمعايير او الخطط الموضوعة ومعرفة اسباب الانحرافات بين النتائج المتحققة والنتائج المطلوبة واتخاذ فعل تصحيحي ان اقتضت الضرورة ذلك (Buchele, 1976).

وعرف شقبوعه الرقابة بأنها "الجهد المنظم الذي يهدف إلى ضبط النشاطات المختلفة في المؤسسة ،وإجراء التغييرات اللازمة على المهام والتعليمات والإجراءات لجعلها تحدث بالطريقة التي خططت لها" (شقبوعة، 2001).

وأخيراً ومن خلال التعاريف السابقة يمكن تلخيص تعريف الرقابة الادارية على أنها العملية التي يتم من خلالها التأكد من أن خطط المؤسسة تنفذ حسبما تم التحضير لها لتحقيق الاهداف الموضوعة من قبل الادارة العليا للمؤسسة، وتتم هذه العملية من خلال قياس الأداء ومقارنة النتائج المنجزة مع النتائج الموضوعة مسبقاً، وفي حال عدم مطابقتها يتم اتخاذ الاجراءات التصحيحية لمعالجة الانحرافات وعدم تكرارها مستقبلا.

أهمية الرقابة الادارية

تنبع أهمية الرقابة الادارية بحكم علاقتها بالوظائف الادارية الأخرى لتشكل معها حلقة مترابطة ومتوازنة لتنفيذ خطة العمل داخل المؤسسات الحكومية، حيث أن للرقابة صلة وثيقة بالتخطيط فهي التي تسمح للمدير بالكشف عن المشاكل والعوائق التي تقف إزاء تنفيذ الخطة وتشعره في الوقت المناسب بضرورة تعديلها أو العدول عنها كلية أو الأخذ بإحدى الخطط البديلة. والرقابة لها صلة ايضاً بالتنظيم فهي التي تكشف للمدير عن أي خلل يسود بناء الهيكل التنظيمي لوحدته الإدارية.

وفي مجال التفويض لا يستطيع المدير أن يفوض واجباته إلا إذا توفرت لديه وسائل رقابية فعّالة لمراجعة النتائج لأن المفوض يكون مسؤولا عن إنجاز المفوض إليه للواجبات التي فوضها له.

وللرقابة علاقة في عملية إصدار الأوامر وعملية التنسيق إذ يستطيع المدير عن طريقها التعرف على مدى تنفيذ قراراته ومدى فعاليتها، ومدى قبولها من جانب أعضاء التنظيم وهي التي تمكن المدير في النهاية من معرفة أوجه القصور في التنسيق في منظمته الإدارية فيعمل على تلافيها أو تذليلها.(الظاهر، 2009)

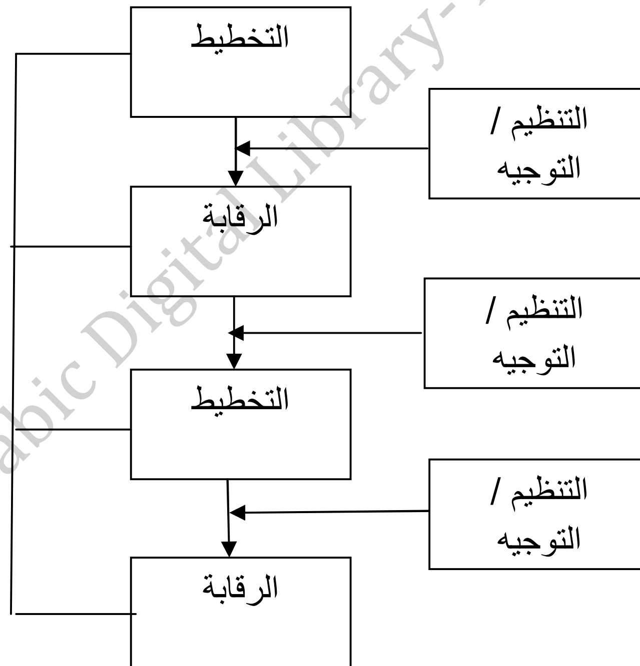
وتأتي أهمية الرقابة كونها إحدى الوظائف الادارية وارتباطها الوثيق بالوظائف الادارية الأخرى كالتخطيط والتنظيم والتوجيه، حيث انه من المتعارف عليه أن التخطيط وظيفة تسبق الوظائف الإدارية الأخرى، إلا أن ذلك لا يمنع أن تكون وظيفة الرقابة سابقة لوظيفة التخطيط في بعض الحالات، ومكمّلة لها في البعض الآخر.

ويستفيد المخطط عادة من المعلومات التي توفيرها التغذية الراجعة من منطلق أن الخطة هي تركيبة من الأهداف والسياسات والإجراءات الواجب إتباعها لتنفيذ مهام محددة على شكل أهداف ومعايير خلال فترة محددة. ثم يأتي دور المراقب ليتولى مهمة الإشراف والمتابعة والتقييم، لما تم تنفيذه بهدف اكتشاف الانحرافات بين مستويات الأداء الفعلية والمتوقعة. الأهداف الواردة في الخطة والتي قد تكون على شكل ميزانية تقديرية أو كسب لوحدات الإنتاج من السلع والخدمات أو لمستوى الأداء تعتبر بحد ذاتها معايير رقابية يجب تحقيقها. وإذا ما حصل عدم تطابق بين الهدف أو المعيار والأداء الفعلي، فيكون هناك إنحراف يجب التنبه إليه ومعالجته. وقد يكون السبب وراء هذا

الانحراف هو الأفراد المسؤولين عن عملية التنفيذ، أو قد يكون السبب هو المبالغة في وضع الأهداف والمعايير في الخطة نفسها. أي قد تكون الخطة غير واقعية، وهذا يصعّب على المنفذ الوصول إليها أو تحقيقها في ظل الظروف المتاحة. وفي هذه الحالة يجب على المخطط القيام ببعض التعديلات الضرورية، أو تغيير الخطة إذا لزم الأمر لتتلائم مع الواقع الفعلي للمنظمة والظروف المحيطة.

ولكي تتسم عملية الرقابة الإدارية بخاصية الفعالية، فلا بد من إتساقها وتكاملها مع وظائف الإدارة الأخرى وخاصة وظيفة التخطيط. الشكل رقم (2) يبين علاقة الرقابة بالوظائف الادارية الاخرى. (الزهراء وحميدة، 2010)

الشكل رقم (2): علاقة الرقابة بالوظائف الإدارية الأخرى



مراحل الرقابة الادارية

تتكون عملية الرقابة الإدارية من المراحل الرئيسة التالية (الطراونة،2011):

1. تحديد وضع المعيار أو الهدف. ويقصد به وضع معايير موضوعية ومحددة لقياس الإنجازات التي تحقق وتعبر عن أهداف التنظيم، وهذه المعايير توضع على أساس تحديد حجم العمل

المطلوب إنجازه، والمستوى النوعي له والزمن اللازم لأدائه، ويجب أن تكون هذه المعايير واضحة ومفهومة وقابلة للتنفيذ.

2. قياس الأداء الفعلي. أي مقارنة النتائج المحققة بالمعايير الموضوعة سلفاً للأداء أي تقييم للإنجاز بعد أداء العمل، وتكون طبعا من خلال قيام المديرين والمسؤولين عن عمليات الرقابة بقياس الأداء الفعلي ليتسنى لهم ان يقرروا فيما اذا كانت الاعمال المنجزة متفقة مع المعايير الموضوعة. وهناك صعوبات تواجه هذه المرحلة أهمها الصعوبة في تحديد معايير واضحة لبعض النشاطات، وكذلك وجود صعوبة في قياس الأداء عند الوصول الى المستويات الادارية العليا في المؤسسة.

3. مقارنة الأداء الفعلي مع المعايير التي تم تحديدها بالمرحلة الأولى. وتعني مقارنة الأداء الفعلي مع الاهداف والمعايير المحددة في المرحلة الاولى وهي مرحلة التخطيط، وتعتبر مرحلة مهمة جداً في اختبار كفاءة وقدرة العملية الرقابية على ضبط الانحرافات بين مستويات الأداء المتوقعة وبين المستويات الفعلية التي تم تحقيقها على أرض الواقع. وفي الواقع تتطلب هذه العملية كفاءة عالية في تحديد السلوك والعلاج المطلوب لتغطية الفجوة بين النتائج الفعلية والنتائج المخطط لها، ويتم ذلك من خلال معادلات خاصة لهذه الغاية.

4. إتخاذ الاجراءات التصحيحية لمعالجة الانحرافات. وتعد خطوة تصحيح الانحرافات من الخطوات المهمة في العملية الرقابية، ويقصد بها كشف الأخطاء والانحرافات التي تنتج عنها عملية قياس الأعمال المنفّذة، فإذا ظهر من مقارنة النتائج المتحققة بالمعادلات الموضوعة أن هناك اختلافاً، فهنا يجب إتخاذ الإجراء التصحيحي الذي يتم من خلاله تصحيح الانحرافات والأخطاء وسد الفجوة بين الانجاز الفعلي والانجاز المتوقع حسبما خطط له.

أدوات وأساليب الرقابة الادارية

ان عملية إختيار الأدوات والأساليب الرقابية المتنوعة هي عملية مهمة جداً، والتي بدورها تساعد المؤسسة على تطبيق وظيفة الرقابة على أفضل وجه، تسهيل مقارنة الأداء الفعلي بالأداء المتوقع وتشخيص الانحرافات ووصف العلاج الملائم. وتشمل هذه الادوات على ما يلي:

1. الرقابة على مستوى المؤسسة

وتهدف هذه العملية الى التأكد من أن المسيرة الكلية للمؤسسة تتواصل حسبما خطط لها، حيث تظهر على شكل نتائج محددة في الحسابات الختامية للمؤسسة وتتضمن (الخلايلة، 2008):

أ. الحسابات الختامية. تتكون الحسابات الختامية بشكل رئيس من:

1. قائمة الدخل: هي قائمة تبين صافي دخل المؤسسة من نشاطها التشغيلي وغير التشغيلي. وتقسم قائمة الدخل الى نوعين:

أ. قائمة الدخل التقديرية: قائمة يتم إعدادها في بداية الفترة المالية المحددة، وتعتبر كأداة تخطيط للمعنيين في تحضير الفترة المالية.

ب. قائمة الدخل الحقيقية: قائمة تنجز في نهاية الفترة المالية للوصول إلى نتائج المؤسسة الفعلية.

ان الهدف الأساس من قائمة الدخل هو مقارنة الأرصدة الموجودة في قائمة الدخل التقديرية بالأرصدة الناتجة عن قائمة الدخل الفعلية، فلا بد من إجراء التصحيح لمعالجة الانحرافات أو الأخطاء الناتجة في حال حدوثها.

2. الميزانية العمومية: هي عبارة عن كشف يبين للمؤسسة ما لها من اصول وما عليها من التزامات في نهاية الفترة المالية، لبيان الموقف المالي لها. تقسم الميزانية العمومية الى قسمين هما الموازنة التقديرية التي يتم من خلالها بيان التوقعات المستقبلية في بداية الفترة المالية، والميزانية الفعلية التي من خلالها تظهر الموقف المالي الحقيقي للمؤسسة.

ب. المراجعة الإدارية. قوائم تشمل جميع الممارسات والمتطلبات المعيارية التي ترغب الإدارة العليا بتطبيقها في عملية تقييم أنشطة المؤسسة في المجالات الإنتاجية والتسويقية والتمويلية والموارد البشرية، والتي يجب إخضاعها للرقابة الادارية للوصول الى النتائج الموضوعة.

ومن خلال المراجعة الادارية يمكن تشخيص المشاكل المتعلقة بالأداء الفعلي للعاملين وتحديد نقاط القوة والضعف في الجوانب التنفيذية المختلفة في المؤسسة.

جـ. استخدام النسب الإنتاجية. يمكن من خلالها الاستدلال الى مقدار ما تحقق من نتائج مخطط لها باستخدام الموارد المتاحة. وذلك باستخدام معادلات حسابية حيث يتم مقارنة نسب الانتاجية للعام الحالي بنسب الإنتاجية للعام السابق، حيث تشير نتيجة المقارنة إلى مدى التقدم أو التأخر في نتائج الأداء في المؤسسة.

2. الرقابة على مستوى الإدارات والأقسام

تستطيع المؤسسة استخدام هذا النوع من الأدوات الرقابية بتطبيق الادوات التالية (القطامين وآخرون، 2008):

أ. الرقابة على الكمية. وهي عملية إعداد وتوفير نماذج البيانات الرقابية المخصصة لهذه الغاية، والتي تتم من خلال أوامر الانتاج الموضوعة من قبل المؤسسة. ويتم تنفيذ العملية الرقابية على كمية الانتاج من خلال مقارنة الأرقام المطلوب تحقيقها في الخطة مع الأرقام الناتجة عن التنفيذ الفعلي، ثم يتم تحديد الانحرافات تمهيداً لتحديد أسبابها ومن ثم تحديد الطرق اللازمة لمعالجتها.

ب. الرقابة على الجودة. وهي عبارة عن مجموعة من المواصفات التي يتميز بها منتج معين تحدد قدراته على مدى تلبية حاجات متلقي الخدمة ومتطلباتهم، وهذا يتطلب التقليل من حدوث الأخطاء أثناء مرحلة الانتاج، ونظام الرقابة هو الذي يساعد على التقليل من الأخطاء والانحرافات.

جـ. الرقابة على التكاليف. التكاليف هي المصروفات التي تنفقها المؤسسة لتحقيق النتج المطلوب مثل مصروفات الطاقة والضرائب والتأمينات ولشراء. الرقابة على هذه التكاليف والمصروفات يتم من خلال تطبيق المؤسسة نظام مقارنة الميزانية التقديرية للقسم أو النشاط بالميزانية الفعلية التي تم صرفها خلال الفترة المالية المحددة.

د. الرقابة على الوقت. تأتي أهمية هذا النوع من الرقابة مرافقة لأهمية استثمار الوقت، حيث أن كل الأقسام والإدارات في المؤسسة لديها أعمال يجب أن تنجز ضمن جدول زمني محدد، ليصار الى تلبية إحتياجات المستفيدين من الخدمات في الوقت المناسب.

3. الرقابة على مستوى الأفراد

يشكل الفرد العنصر الأساس في تسيير العملية الادارية داخل المؤسسة، ويعتمد ذلك على مستوى أدائه، فمن الممكن أن يكون أداء الأفراد من الأسباب الرئيسة في زيادة وتحسين مستوى الأداء العام للمؤسسة أو إنخفاض الأداء العام للمؤسسة ووجود الانحرافات غير المتوقعة أثناء مرحلة التخطيط. من هنا يجب على ادارة المؤسسة العليا الاهتمام بشكل كبير تجاه الرقابة على أداء العاملين في المؤسسة من خلال وضع آليات لضبط الأداء وأهمها:

أ. **الرقابة الذاتية على الأداء.** من أنشطة الرقابة التي يقوم بها الفرد شعورياً أو لا شعورياً لتقييم أدائه وسلوكياته ذات العلاقة بالعمل، والتي يمكن أن يعبر عنها بالضمير، وتتأثر هذه الرقابة بالاخلاق والقيم والمباديء التي يؤمن بهاالفرد. ويمكن تصنيفها الى رقابة ذاتية سلبية وهي التي تخضع للظروف الخارجية كالضغوط الحكومية المباشرة وغير المباشرة، ورقابة ذاتية ايجابية وهي التي تخضع لقناعات الموظف والتزامه وضميره (الشمري، 2001).

ومن أهم مظاهر تطبيقها ان المنصب والمركز الوظيفي تكليفاً وليس تشريفاً، والإخلاص للعمل وبذل الجهد فيه، الرفق بالموظفين والمراجعين، تقوية الأمانة المالية، محاربة التعيين للقرابة والواسطة ومكافحة الرشوة وغيرها.

ومن النتائج التي تترتب على تطبيق الرقابة الذاتية بشكلها الصحيح ما يلي (الدغيثر، 1428):

1. المقدرة على معرفة أوجه القصور بشكل مباشر.
2. المعالجة الفعالة لأوجه القصور.
3. تقلل من الاعتماد على الرقابة الخارجية وتخفف من أساليبها المعقدة.
4. تساعد على تطوير الأداء.

5. تشهد المؤسسة عادة تطوراً وتقدماً متسارعاً إذا انتشر فيها أسلوب الرقابة الذاتية من قبل المديرين.

6. تعزيز الوازع الديني لدى الفرد.

7. تقلل من تكاليف أدوات تطبيق الرقابة الادارية.

ب. **تقارير الأداء**. وهي أحد أهم الأنشطة التي يقوم بها المدير لكي يحدد درجة كفاءة وفعالية مرؤوسيه في أداء العمل. ويهدف هذا الاسلوب الى تشجيع الأداء الجيد وعلاج الأداء الضعيف، وذلك من خلال تفعيل نظام الحوافز المادية والمعنوية مثل العلاوات، الترقية ورسائل الشكر وغيرها من الوسائل المحفزة للأفراد، ومن أهم المؤشرات التي تساعد المدير على تقييم أداء العاملين (حمدان وعبدالطيف، 2008):

1. معدلات أو عدد ساعات التأخير.
2. عدد الشكاوي من العملاء المتعاملين مع المرؤوسين.
3. عدد حالات النزاع والصراع مع العملاء.
4. عدد وحدات الإنتاج التي أنتجها الفرد.

الأدوات الرقابية الأكثر شيوعاً في الوقت الحاضر:

تستخدم المؤسسات بشكل عام الأنظمة الرقابية التالية (القطامين وآخرون، 2008):

1. نظام الرقابة بالحاسوب. هو نظام يقوم بمتابعة أداء العاماين في المؤسسة من خلال كاميرات إلكترونية متصلة بالحاسوب، ومثبتة في أقسام المؤسسة المختلفة للقيام بعمليات المراقبة والتسجيل الفوري، أو من خلال المتابعة بواسطة شاشات مرتبطة بشبكة حاسوبية محلية تمكنه من متابعة سير العمل بواسطة الصوت والصورة. وما يميز الرقابة الحاسوبية أيضاً إمكانية المتابعة الفورية للأداء من خلال شاشات الحاسوب الخاصة بالمديرين مما يمكنهم من التعرف على أنماط الأداء الفعلي دون الحاجة إلى التقارير الرسمية المكتوبة، مما يزيد من قدراتهم على دراسة الحلول البديلة ويرفع من مستوى عمليات اتخاذ القرارات وإحكام الرقابة الفعلية على الإنجاز.

2. الإدارة بالتجوال. هي أسلوب رقابي واتصالي، حيث يقوم المدير المعني، ومن خلال وجوده شخصياً في مواقع العمل، بإجراء زيارات مبرمجة أو مفاجئة للدوائر والمؤسسات التابعة له، والذي يساعده على التأكد من ان العمل يسير بشكل سليم وحسب الخطة الموضوعة. ويتم تفضيل هذه الأداة الرقابية على مستوى الفروع والأقسام كونها تتمتع بالخصائص التالية:

أ. الاقتصاد في التكاليف لإدامة النظم الرقابية الشاملة.

ب. عدم توافر الخبرة والدراسة الفنية لتطبيق تلك النظم الشاملة.

جـ. عدم القدرة المالية للمؤسسة على تطبيق نظم رقابية شاملة ومواكبتها بإستمرار.

الشروط الواجب توافرها في الأداة الرقابية الملائمة

هناك شروط يجب أن تتوافر في الأداة الرقابية المناسبة المراد استخدامها وهي (القطامين، 2008):

1. أن تكون الأداة الرقابية قادرة على كشف الانحرافات أثناء تنفيذ الخطط الموضوعة.

2. أن تكون الاداة الرقابية الملائمة قليلة التكاليف نسبياً.

3. أن تكون الاداة الرقابية مرنة أي أنها قابلة للتغيير.

4. يجب أن تتضمن الأداة الرقابية اتخاذ اجراءات تصحيحية.

مجالات الرقابة الادارية

يمكن تكريس استخدام الرقابة الادارية ضمن المجالات التالية في المؤسسات (عباس، 2008):

1. في مجال الانتاج، حيث يتم التأكد من سلامة جودة المنتج، والتأكد أيضاً من ان المنتج مطابق للمواصفات والمقاييس الموضوعة.
2. في مجال الشراء، عند ممارسة الرقابة في المؤسسة على الشراء يتم التأكد من سلامة المشتريات وجودتها ، والتأكد من مطابقتها للمواصفات المطلوبة بالكمية المحددة واستلامها في الوقت المحدد.

3. في مجال التخزين، حيث تساعد الرقابة في متابعة حركة المخزون، من حيث الكمية الواردة والصادرة والرصيد المتبقي من البضاعة في المخازن.
4. في مجال المال، ويتم ذلك من خلال مراقبة التدفقات النقدية الداخلة والخارجة من صندوق المؤسسة، والتأكد من سلامة استخدامها.
5. في مجال السلوك والتصرف، تساعد الرقابة في التأكد من مدى التزام العاملين في المؤسسة بتطبيق القواعد والأنظمة في كل إدارة أو قسم.
6. في مجال التسويق، تمارس الرقابة في هذا المجال للتأكد من أن مستوى الطلب على منتجات المؤسسة من قبل العملاء ورضاهم، كما هو مخطط له في خطة المبيعات الموضوعة مسبقاً.

أنواع الرقابة الادارية

هنالك العديد من أنواع الرقابة وأهم هذه الانواع يتمثل فيما يلي :

- الرقابة من حيث حدوثها وهي (الطراونة، 2011):

1. الرقابة الوقائية (السابقة). تمارس قبل البدء في تنفيذ العمل، وذلك للتأكد من أن العمل يسير باتجاه تنفيذه حسبما خطط له، وأن الموارد المطلوبة للتنفيذ قد تم تخصيصها قبل بدء ذلك النشاط لمنع حدوث الأخطاء أثناء التنفيذ. ويتطلب استخدامها طرقاً ابتكارية في التفكير وروحاً تتسم بالمبادرة الإدارية الفعّالة التي تسعى إلى التنبؤ بالمشكلة قبل وقوعها الفعلي.

2. الرقابة المتزامنة. تتم أثناء عملية تنفيذ النشاطات. ويتطلب إحكام العمليات الرقابية على النشاط أثناء عملية تنفيذه لتجنب حدوث انحرافات في الأعمال التي خطط لها مسبقاً. ويستدعي تطبيقها لتصحيح نتائج الأداء بشكل مباشر أثناء العمل لمنع الانحرافات التي تظهر عادة في نهاية العملية الإنتاجية، مما يساعد على تجنب ارتكاب أخطاء غير متوقعة أثناء تنفيذ الأمال والنشاطات.

3. الرقابة اللاحقة/ العلاجية. وهي الرقابة التي تأتي بعد الانتهاء من تنفيذ النشاطات، وتسمى ايضا بالرقابة العلاجية، لأنها تهتم بمعالجة الأخطاء بعد حدوثها، ويتم التركيز من خلالها على النتائج وليس على المدخلات أو النشاطات. ويتم من خلالها تحقيق النتائج التالية:

أ. تحديد مسؤولية وجود الانحرافات.

ب. تحديد طبيعة الانحرافات وأسبابها الحقيقية.

جـ. تحديد سبل العلاج (الحلول البديلة) لتلافي حدوث الأخطاء في المرات القادمة.

د. تقييم ومكافأة الأداء أحياناً ومساءلة من تسبب في حدوث الانحراف أو الخطأ.

- الرقابة من حيث مستوياتها الادارية وهي (عباس، 2008):

1. الرقابة على مستوى الفرد. من الممكن أن يكون أداء الأفراد من الأسباب الرئيسة في انخفاض الأداء العام للمؤسسة ووجود الأخطاء والانحرافات عما هو مخطط له، لأن الأفراد هم الذين يتحكمون في استخدام الموارد والمواد والآلات بطريقة فعّالة لمصلحة المؤسسة.

2. الرقابة على مستوى الوحدة الادارية. ويشمل هذا النوع من الرقابة على الرقابة على كل من الكمية والجودة والتكاليف.

3. الرقابة على مستوى المؤسسة ككل. يهدف هذا النوع من الرقابة الى التأكد من أن المسيرة الكلية للمؤسسة تتواصل حسبما خطط لها.

- الرقابة من حيث مصدرها وهي (حمدان وعبدالطيف، 2008):

1. الرقابة الداخلية. وهي قيام المؤسسة بمراقبة عملياتها ونشاطاتها بواسطة أجهزة داخلية يطلق عليها إسم قسم أو إدارة التدقيق الداخلي، ويتم تطبيقها من خلال المهام التالية:

أ. الكشف عن مدى استفادة الإدارة من الموارد البشرية والمادية والمالية والمعلوماتية الموضوعة تحت تصرفها.

ب. الكشف عن الأخطاء وحالات الانحراف والإهمال، والعمل على إزالتها.

جـ. الكشف عن الاحتياطات غير المستغلة داخل المؤسسة.

د. الكشف عن الصعوبات التي تواجهها المؤسسة أثناء تنفيذها لخططها المختلفة، والعمل على ايجاد الحلول لها.

هـ. المساعدة في الوصول إلى أعلى مستوى من الفاعلية الممكنة لنظام الحوافز داخل المؤسسة.

2. الرقابة الخارجية. يقوم بتنفيذها أجهزة من خارج المؤسسة، ويتم ممارستها من قبل أجهزة أو مؤسسات مختلفة تهدف إلى التحقق من قيام المؤسسة بواجباتها نحو متلقي الخدمة بالشكل الصحيح، ومن الأجهزة التي تقوم بتنفيذ الرقابة الخارجية في الاردن وعلى سبيل الحصر أجهزة الرقابة التشريعية، أجهزة الرقابة القضائية، أجهزة الرقابة الإدارية، وبعض الوزارات (وزارة الصناعة والتجارة، ووزارة المالية، وغيرها)، وبعض الدواوين (مثل ديوان المحاسبة، وديوان الخدمة المدنية.... وغيرها). ومن أهم مهمات تطبيق هذا النوع من الرقابة:

أ. الاطمئنان إلى أن تصرفات الأفراد العاملين في المؤسسة لا تشكل إخلالاً أو خروجاً عن القواعد أو القوانين المقررة.

ب. أن أداء المؤسسة ككل يسير بشكل صحيح نحو الأهداف الاجتماعية والاقتصادية المتوخاة من حيث الحجم والوقت المطلوب والأساليب المستخدمة.

- الرقابة من حيث نوعية الانحراف وهي (الطراونة، 2011):

1. الرقابة الايجابية وهي التي تخضع لقناعات الموظف والتزامه وضميره.
2. الرقابة السلبية وهي التي تخضع للظروف الخارجية كالضغوط الحكومية المباشرة وغير المباشرة.

- الرقابة من حيث تنظيمها وهي:

1. الرقابة المفاجئة وهي الرقابة التي تتم بطريقة غير مبرمجة وبتوقيتات غير محددة.
2. الرقابة الدورية وهي الرقابة التي تتم بشكل مبرمج، وعادة ما تكون حسب مواعيد زمنية ثابتة ومحددة.

3. الرقابة المستمرة وهي الرقابة التي تكون بشكل دائم والتي يتم تنفيذها من خلال الكاميرات الالكترونية وأجهزة الكمبيوتر.

نظم المعلومات في الرقابة الادارية

تلعب التكنولوجيا دوراً فاعلاً في الاساليب والادوات الرقابية داخل المؤسسة، وبشكل عام تستخدم المؤسسات نظم المعلومات الرقابية والبرمجيات التالية (القطامين، 2008):

أ- نظام تتبع أداء العاملين من خلال النظم الحاسوبية: مثل متابعة دوام العاملين باستخدام بطاقات خاصة تتيح للمدير معرفة مدى التزام العاملين بالدوام من خلال الحاسوب.

ب- التقارير بجميع أشكالها: التي يقوم البرنامج الحاسوبي، المخصص لهذا الغرض، بإصدارها بناءاً على طلب الإدارة العليا، والتي تساعد متخذي القرار بالإحاطة بسير العملية الإدارية.

جـ- الاستفسارات: الاستفسار عن عمليات المؤسسة وأدائها باستخدام نظم حاسوبية خاصة، مثل نظام تتبع أداء تأليف الكتب في وزارة التربية والتعليم.

د- التحليل المالي والرياضي والإحصائي: نظم يمكن من خلالها تحديد معايير مالية وإحصائية تمكن المديرين من متابعة سير العملية المالية في المؤسسة واتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة في الوقت المناسب.

هـ- البرمجيات المستخدمة في عملية الرقابة: تطوير برمجيات رقابية تستخدم على مستوى عال في العديد من المؤسسات مثل المطارات والبنوك والفنادق وغيرها.

البرمجيات التكنولوجية الحديثة المستخدمة في عملية الرقابة (حمدان وعبد اللطيف، 2008):

أ - بصمة الإبهام

ب- بصمة العين

جـ - شدة التوتر الصوتي

د - التعرف على التوقيع الإلكتروني

هـ - قراءة المعلومات المتعلقة بجوازات السفر.

أجهزة الرقابة الادارية

يوجد نوعان رئيسان من الاجهزة الرقابية على أداء الجهاز الاداري في المؤسسات العامة (محمد بطيخ، 2010):

1. أجهزة الرقابة الداخلية. ويتم تنفيذها من خلال المستويات التالية:

أ. الرقابة الولائية أو الذاتية ويقصد بها الأعمال والتصرفات التي تصدر عن المؤسسة، والتي لا يجوز مراجعتها أو التعرض لها بعد اصدارها، وهذا يفسر بفقدان أو إستنفاذ المؤسسة لولايتها لهذه الأعمال، أي أنها لا تستطيع التغيير أو التبديل أو التعديل أو الالغاء، من خلال أي إجراء آخر ينفي الأخطاء والتجاوزات. وهذا أيضاً ينطبق على العاملين بشكل فردي، مما يفسر الرقابة الذاتية على أعمال وتصرفات المؤسسة بشكل عام، وتصرفات العاملين بشكل خاص.

ب. الرقابة الرئاسية ويقصد بها الرقابة التي يمارسها الرئيس المباشر على أداء مرؤوسيه من اعمال وتصرفات. وتقسم الى قسمين هما الرقابة الرئاسية السابقة والرقابة الرئاسية اللاحقة.

ج. رقابة الأجهزة والدواوين المتخصصة ويستخدم هذا النوع من الرقابة الداخلية عندما تكون الرقابة الذاتية والرئاسية غير كافية بحكم اتساع حدود المؤسسات والوحدات الادارية.

د. الرقابة على وحدات الإدارة اللامركزية ويطلق عليها أيضاً الوصاية الادارية، وتطبق هذه الرقابة على وحدات الادارة المحلية والمرافق العامة وتشمل الأعمال والأشخاص والأموال، ويتم تنفيذها من قبل السلطات الادارية في الدولة، من خلال الأجهزة المركزية واللامركزية.

2. أجهزة الرقابة الخارجية. ويتم تنفيذها من خلال المستويات التالية (الطراونة، 2011):

أ. رقابة المجالس التشريعية المتمثلة في المجالس البرلمانية.

ب. الرقابة الشعبية. وتتمثل برقابة الاحزاب السياسية، رقابة الجمهور ورقابة الصحافة والاعلام.

ج. الرقابة القضائية. والتي تتمثل في تطبيق القانون في حال وجود أخطاء وانحرافات قانونية من قبل العاملين في المؤسسة، عن طريق محاسبتهم عن طريق القضاء.

د. الرقابة المالية والمحاسبية وهي التي تختص بالراقبة على التصرفات الادارية المالية المتعلقة بصرف الأموال وتحصيلها، أي أنها المراقبة على السجلات المالية والمستندات القانونية للمؤسسة. ويتم تنفيذها من قبل ديوان المحاسبة.

ولأغراض هذا البحث فقد قام الباحث بإختيار الأبعاد الثلاثة (الرقابة الداخلية، والخارجية، والذاتية) لمتغير الرقابة الادارية وذلك لشموليتها في تناول أنواع وأدوات الرقابة الادارية المستخدمة في مؤسسة الضمان الاجتماعي. وقد تم الأخذ بعين الاعتبار الجانب التنفيذي فقط للرقابة الخارجية وحسب التعريف الاجرائي لها لأغراض هذه الدراسة، أما الرقابة الذاتية فقد تم تناولها بشكل مستقل ممثلة برقابة الفرد على نفسه أثناء أدائه لأعماله داخل المنظمة، وبما يتوافق مع المعايير والأسس الموضوعة من قبل إدارة المؤسسة.

المبحث الثاني

أداء العاملين

مفهوم الأداء

يقصد بمفهوم الأداء المخرجات والأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها عن طريق العاملين فيها, ولذا فهو مفهوم يعكس كلاً من الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها، أي أنه مفهوم يربط بين أوجه النشاط وبين الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها المنظمات عن طريق مهام وواجبات يقوم بها العاملون داخل تلك المنظمات .

ويعرّف الأداء بأنه القدرة على تحقيق الأهداف باستخدام الموارد المتاحة بأسلوب يتصف بالكفاءة والفاعلية (حمدان وعبداللطيف، 2008).

وعرف أندرود (**Andrewd**) الأداء بأنه تفاعل لسلوك الموظف، وأن ذلك السلوك يتحدد بتفاعل جهد وقدرات الموظف في المنظمة (الكردي، 2010).

وعرفت هاينز (**Haynes**) الأداء بأنه الناتج الذي يحققه الموظف عند قيامه بأي عمل من الأعمال في المنظمة (النميان، 2003).

ويعرف الأداء الوظيفي بأنه تنفيذ الموظف لأعماله ومسؤولياته التي تكلفه بها المنظمة أو الجهة التي ترتبط وظيفته بها، ويعني النتائج التي يحققها الموظف في المنظمة (هلال، 1996).

وعرّف بدوي الأداء بأنه القيام بأعباء الوظيفة من مسؤوليات وواجبات وفقاً للمعدل المفروض أداؤه من العامل الكفؤ والمؤهل بالشكل الصحيح. (بدوي، 1984).

والأداء الوظيفي هو مدى قدرة المنظمة في التفاعل مع بيئتها الداخلية والخارجية ضمن مواردها المتاحة وكفاءة عملياتها الداخلية وتقديم الخدمات المطلوبة من قبل متلقي الخدمة، وهو نتاج جهد وسلوك العاملين أصحاب الكفاءة والتدريب، لتحقيق أهداف المؤسسة (عبابنة، 2012).

ويعتبر ثوماس جيلبرت (**Thomas Gilbert**) أن الأداء ليس الخلط بين السلوك وبين الإنجاز والأداء، حيث أن الأداء هو التفاعل بين السلوك والإنجاز، أي أنه مجموع السلوك والنتائج التي تتحقق معا لانجاز أهداف المؤسسة . (الكردي، 2010)

وقد عرف **(Fred)** الأداء على أنه نتيجة السلوك الذي يقوم به الموظفون في المؤسسة، ونتائج السلوك هي التغييرات التي تحصل في البيئة المحيطة بالفرد بسبب ذلك السلوك (النميان، 2003).

إن تعدد تعريفات الأداء ناتج عن تعدد الدراسات والأبحاث وتعدد المدارس والخلفيات والتوجهات التي يتبناها الباحثون والدارسون في هذا المجال، وعلى الرغم من ذلك الاختلاف إلا أن العوامل البيئية والوظيفية تبقى مشتركة بين هذه التعريفات والتي تعتبر من العناصر الجوهرية وأهم هذه العوامل: الموظف، والوظيفة، والموقف والذي يقصد به بيئة ومناخ العمل نفسه (الكردي، 2010).

ويرى الباحث أن تعريف الأداء حسب هذه الدراسة بأنه هو الأثر الناتج من جهود العامل التي تبدأ بالقدرات وإدراك الواجبات أو المهام ويعني هذا أن الأداء في موقف معين يمكن أن ينظر إليه على أنه العلاقة المتداخلة بين الجهد والقدرات والواجبات الموكولة للعاملين، والذي يتم سلوكه من أجل تحقيق أهداف وخطط المؤسسة ضمن المعايير الموضوعة.

عناصر الأداء

تتنوع العناصر المرتبطة بالأداء والتي يفترض بالعاملين معرفتها والتمكن منها بشكل جيد، ويشير كثير من الباحثين إلى أن أهمها مايلي (النميان، 2003):

1. المعرفة بمتطلبات الوظيفة: وهي الالمام التام بكل ما تتطلبه الوظيفة لانجازها من خبرات ومهارات مهنية وفنية، والتي يتم اكتسابها من خلال المؤهل العلمي وبناء القدرات لدى الموظف والممارسة العملية أثناء أدائه لعمله.

2. كمية العمل المنجز: أي مقدار الانتاج الذي يقوم به العامل أثناء أدائه لعمله في المؤسسة، والذي يقاس بكمية الانجاز ضمن مدة زمنية محددة.

3. المثابرة والوثوق: وتعني الجهد الذي يقدمه العامل من أجل تنفيذ واجباته على أكمل وجه، ومدى تحمله لمسؤولية أدائه.

مستويات الأداء

يمكن تصنيف مستويات الأداء كما يلي (عبابنة، 2012):

1. **الأداء الفردي:** هي الأعمال والواجبات التي يقوم بتنفيذها العاملون في المؤسسة، وذلك من طبقاً للوصف الوظيفي الموضوع لتحقيق الهدف من الذي وجدت من أجله.
2. **أداء الوحدات التنظيمية:** هي الأعمال التي يتم تنفيذها من قبل الحدات الضوية للمؤسسة، من أجل تحقيق الأهداف الموضوعة من قبل الادارة العليا للمؤسسة.
3. **الأداء المؤسسي:** هو الأداء التكاملي للمؤسسة (العاملون والوحدات العضوية) وحسب الخطط الموضوعة لتحقيق أهدافها النهائية، وبالتالي الوصول الى رؤية المؤسسة الاستراتيجية التي تسعى وبإستمرار من أجل تحقيقها.

العوامل المؤثرة على الأداء/ محددات الأداء

من أهم العوامل المؤثرة على الأداء ما يلي (الكردي، 2010):

1. غياب الأهداف المحددة: حيث ان المؤسسة التي لا تضع أهداف ومعايير واضحة ضمن خطة العمل الموضوعة، لا تستطيع قياس ما تحقق من إنجاز أو محاسبة موظفيها على مستوى أدائهم، وفي حال وجود هذه المعيير والأهداف فإن المؤسسة تستطيع تقييم إنجازاتها وأداء العاملين فيها، فعندها لا يتساوى الموظف ذو الأداء الجيد مع الموظف ذو الأداء الضعيف.
2. عدم المشاركة في الإدارة: تعتبر المشاركة في العملية الادارية داخل المؤسسة من العوامل المهمة في تنمية شعور الموظفين بالمسؤولية والانتماء لمؤسسته، لذا فإن غياب مشاركة العاملين في المستويات الإدارية المختلفة في عملية التخطيط وصنع القرارات، يساهم في وجود فجوة بين الادارة العليا والموظفين في المستويات المتوسطة والدنيا في المؤسسة،

وبالتالي يؤدي هذا إلى فقدان الشعور بالمسؤولية والعمل الجماعي لتحقيق أهداف المؤسسة، مما يؤدي إلى تدني مستوى الأداء لدى هؤلاء الموظفين لشعورهم بأنهم لم يشاركوا في وضع الأهداف المطلوب إنجازها، أو في وضع الحلول للمشاكل التي يواجهونها في الأداء.

3. إختلاف مستويات الأداء: يتأثر مستوى أداء العاملين بإختلاف الأساليب الادارية والمعايير المتبعة في المؤسسة التي تقيس مستوى الأداء من جهة، وإرتباط مستوى الأداء مع معدل الدخل المادي الذي يتقاضاه العامل من الوظيفة والحوافز المادية والمعنوية الموجودة في المؤسسة من جهة أخرى. فكلما كانت الاساليب والمعايير غي واضحة وغير محددة فإن هذا يؤدي الى وجود التفاوت بين مستويات الأداء لدى العاملين في المؤسسة. وكذلك اذا أرتبط مستوى أداء الموظف بالحوافز المادية التي يحصل عليها كلما كانت عوامل التحفيز غير مؤثرة بأداء العاملين، وهذا يتطلب وضع نظام محكم لتقييم أداء الموظفين من خلال وضع أسس ومعايير واضحة ومحددة، ليتم التمييز الفعلي بين مستويات أداء العاملين.

4. مشكلات الرضا الوظيفي: يعتبر الرضا الوظيفي من العوامل الأساسية المؤثرة على مستوى الأداء للعاملين في المؤسسة، وهناك علاقة طردية إيجابية أو سلبية بين الرضا الوظيفي وبين أداء العاملين، فعند وجود عدم الرضا الوظيفي أو إنخفاض مستواه يؤدي هذا إلى إنخفاض في مستوى الأداء ومستوى الانتاج، والعكس صحيح ايضاً. لذا فإن الرضا الوظيفي يتأثر بعدد كبير من العوامل التنظيمية والشخصية للموظف.

5. التسيب الإداري: فالتسيب الإداري في المؤسسة يعني غياب عنصري الرقابة والاشراف من قبل الادارة العليا في المؤسسة، الذي يؤدي الى هدر العاملين لوقت وساعات العمل في أمور ليس لها علاقة بالعمل وغير منتجة، وهذا التسيب يؤثر بشكل سلبي على أداء العاملين، فمثلاً قد يؤدي هذا التسيب الى كثرة التغيب عن مكان العمل وعدم الاكتراث في إنجاز الأعمال المكولة لهم.

معايير ومؤشرات الأداء

يمكن تحديد معايير الأداء التي تستخدمها المؤسسات كأساس للتقييم فيما يلي (عبابنة، 2012):

1. مؤشرات تتعلق بالكفاءة وهذا المؤشر يشير إلى استخدام الموارد المتاحة (مادية وبشرية) بشكل سليم، ليتم تخصيصها بالطريقة المثلى لتحقيق أهداف المؤسسة والوصول الى النتائج المطلوبة.

2. مؤشرات تتعلق بالفاعلية وهي مؤشرات تعنى بتحقيق الأهداف التي تعمل المؤسسة على تطويرها، وتتوقف هذه المؤشرات على طبيعة النشاطات والأهداف التي تريد المؤسسة تحقيقها من خلال الموارد المتاحة لها.

3. مؤشرات تتعلق بالانتاجية، ويكون ذلك عن طريق العلاقة النسبية بين مخرجات ومدخلات تلك الوحدات. ويعتبر الأداء الوظيفي عنصراً من عناصر الإنتاجية والتي تتأثر بعدة عوامل مثل: العمل الذي يؤديه العامل ، ومدى تفهمه لدوره واختصاصه، والإنجاز الذي يحققه العامل وسلوك العامل في وظيفته من حيث اهتمامه بالعمل وأدوات العمل وشعوره بالانتماء لمكان العمل.

4. مؤشرات تتعلق بمستوى جودة الخدمات المؤداة في المؤسسة، ويتضمن ذلك تحليلاً للأبعاد الأساسية التي تتكون منها جودة الخدمة التي يتوقعها العميل للمؤسسة، وذلك من خلال وضع المعايير والمقاييس الدقيقة وتطبيقها بشكل فعّال ومن هذه المؤشرات الدقة في العمل، سرعة الاستجابة، والمسؤولية والتوافق مع المعايير ومستويات الجودة المطلوبة.

ومن جهة أخرى يوجد هناك العديد من المؤشرات لتقييم أداء العاملين في المؤسسات أهمها (حمدان وعبدالطيف، 2008):

1. معدلات أو عدد ساعات التأخير.
2. عدد الشكاوي من العملاء المتعاملين مع المرؤوسين.
3. عدد حالات النزاع والصراع مع العملاء.
4. عدد وحدات الإنتاج التي أنتجها الفرد.

نظريات الأداء (الكردي،2010 ، النميان،2003)

يلعب الفرد في المؤسسة دوراً بارزاً في العملية الإنتاجية، مما دعى الدارسين والباحثين إلى استحداث عدد من النظريات التي تفسر العلاقة بين الأداء الوظيفي والرضا الوظيفي الذي يسعى العاملين الى تحقيقه داخل مؤسساتهم. وفيما يلي بعض نظريات الإدارة التي تفسر الأداء الوظيفي أثناء سير العملية الإدارة, وهي تسعى لزيادة وتحسين مستوى الأداء عند العاملين وأن اختلفت الطرق والوسائل المستخدمة في ذلك.

نظرية الإدارة العلمية (حبيب، 2009)

يعتبر فردريك تايلور (**F.Taylor**) من أبرز ممثلي نظرية الإدارة العلمية، وقد اهتمت هذه النظرية بالحوافز المادية باعتبارها الحافز الوحيد المحقق للرضا عن العمل، باعتبار السبل المادية هي الأساس الذي يرفع من كفاية العامل، وقد ركزت هذه النظرية مجهودها على وسائل وطرق رفع الإنتاجية، وتم ذلك عن طريق تحديد معيار علمي لمعدل إنتاج العامل، وقد قدمت وسائل لتخطيط وجدولة الإنتاج. ويؤخذ على هذه النظرية إهمالها للجوانب الإنسانية ، وتركيزها فقط للدوافع المادية حيث اعتبرت العنصر البشري مثله مثل أي موارد متاحة في المنظمة من آلات وأموال ومواد خام، وأكدت على ضرورة التحكم في هذا العنصر من أجل رفع الإنتاجية.

نظرية التقسيم الإداري (الكردي،2010)

يعتبر هنري فايول (**H.Fayol**) من ابرز المساهمين في هذه النظرية، وقد ركزت على إبراز الهيكل التنظيمي الرسمي ككل مقسم إلى إدارات وأقسام تنهض بأنشطة متخصصة بما يحقق زيادة الكفاءة الإنتاجية وخفض التكاليف . وتبين أيضاً هيكل التسلل الإداري حيث تتدفق السلطة من أعلى إلى أسفل نتيجة عملية التفويض. وقد ركز فايول في دراسته على الأنشطة الإدارية باعتبارها من أهم الأنشطة في المؤسسة.

النظرية البيروقراطية: (النميان، 2003)

تنسب هذه النظرية إلى عالم الاجتماع الألماني ماكس ويبر **MaxWeber** حيث تعد نظريته الخاصة بهياكل السلطة من أهم الدراسات التي أسهم بها، فقد قام بتحليل كثير من التنظيمات وأساليب السلسلة للادارية داخل تلك التنظيمات، وكانت النظرية تدور حول التوضيح والاجابة على

بعض التساؤلات مثل لماذا يطيع الأفراد الأوامر التي تصدر إليهم؟ ولماذا يقوم الأفراد العاملين بأداء الأعمال وفقاً للتعليمات التي تصدر إليهم. وقام فيبر أيضاً بإيضاح الفرق بين القوة والمواصفات التي تمكن القائد من أن يدفع الأفراد العاملين الذين يعملون معه إلى طاعته فيما يصدره من تعليمات بغض النظر عن رغبتهم في مقاومتها، وإهتم كذلك بتوضيح مفهوم السلطة من خلال التسلسل القيادي والاداري في المنظمة والتي ينفذها العاملون، وأوضحت النظرية كذلك أسلوب إكساب الشرعية لممارسة السلطة داخل تلك التنظيمات.

هذا ويشير الى أن النموذج البيروقراطي لا يهتم بزيادة الإنتاجية بقدر إهتمامه بالنواحي الشكلية التي تحكم علاقات الأفراد دون إعتبار للنواحي السلوكية مع إهمال الجانب الإنساني الذي أثبتت النظريات الحديثة أهميته بالنسبة لمفهوم الإنتاجية وتحسين الأداء.

نظرية العدالة (حبيب، 2009)

تشير نظرية العدالة التي وضعها آدمز (**Adams**) إلى الافتراض بأن هناك حاجة مشتركة بين العاملين لمسألة التوزيع العادل للحوافز في المنظمة أو المؤسسة. ويتم ذلك من خلال مقارنة الموظف والجهود التي يبذلها في عمله مع المكافآت والحوافز التي يحصل عليها من جهة، ومع ما يقدمه أقرانه من جهود في العمل وما يحصلون عليه من حوافز مادية في نفس المستوى ونفس الظروف. وتظهر هذه النظرية في النمط القيادي والأداء الوظيفي حين يشعر العاملون بأن مكافآت المنظمة كالراتب والاحترام والتقدير والمشاركة، موزعة بالتساوي بينهم وفقاً لجدارتهم ودرجة استحقاق كل واحد منهم بشكل عادل.

نظرية التوقع (الكردي،2010)

ترى هذه النظرية التي وضع أسسها فيكتور فروم (**Vector Vroom**) أن عملية الرضا تحدث نتيجة للمقارنة التي يجريها الموظف بين ما توقعه من عوائد السلوك الذي يتبعه المنفعة الشخصية التي يحققها بالفعل، وبعد هذه المقارنة يقوم الموظف بالمفاضلة بين عدة بدائل مختلفة لاختبار نشاط معين يحقق العائد المتوقع بحيث تتطابق مع المنفعة التي يجنيها بالفعل، وهذه المنفعة تضم الجانبين المادي والمعنوي معاً، وتفترض هذه النظرية في تفسيرها للرضا الوظيفي أن الفرد يحاول الحصول على العائد أثناء قيامه بعمل ما، على مدى اتفاق العائد الذي يحصل عليه من عمله مع ما يعتقد أنه

يستحقه. وتعتبر قوة الجذب عند فروم ممثلة للمنفعة التي يحصل عليها الفرد من العوائد التي يتيحها له مستوى الأداء، أما التوقع فهو عبارة عن تقدير احتمالي لمقدار تحقق المنفعة الناتجة عن القيام بعمل معين، وتتمثل هذه العلاقة في المعادلة التالية:

الدافع للأداء = منفعة العوائد × احتمال تحقق العوائد

وقد ساهت النظرية في وضع نظم المكافآت للأداء المتميز، بحيث تكون الأسس المعتمدة في نظام المكافآت واضحة، ويكون الفرد على إطلاع كامل على ما يخصص له من المكافآت المادية التي سيحققها مقابل ما يؤديه من عمل.

وبناءاً على المعايير والمؤشرات التي تناولتها هذه الدراسة لقياس أداء العاملين تم إعتماد أبعاد الأداء (حجم الأداء، ودقة الأداء، وسرعة الأداء وحجم العمل) في استبانة الدراسة، وذلك لأن هذه الأبعاد تغطي وبشكل كافي جميع المسائل المتعلقة بقياس وتقييم أداء العاملين في مؤسسة الضمان الاجتماعي.

العلاقة بين الرقابة الادارية وأداء العاملين

ترتبط الرقابة الادارية ارتباطاً قوياً مع تقييم أداء العاملين في المؤسسات الحكومية، حيث أن تقييم الأداء يعتبر جزءاً من العملية الرقابية، بمعنى آخر وبما أن الرقابة الادارية تقوم على مبدأ كشف الأخطاء والانحرافات ونقاط الضعف، والتي هي من صميم قياس وتقييم الأداء الوظيفي للعاملين، بحيث يتم من خلالها توجيه وتصحيح أداء الموظفين في إتجاه الأداء الصحيح لتحقيق أهداف المؤسسة. من هنا نجد أن التداخل والارتباط بين الرقابة وعملية تقييم الأداء واضح جداً، أي أن الرقابة تتضمن نظاماً دقيقاً لتقييم أداء العاملين والذي بدوره يساعد في كشف الأخطاء والانحرافات والعمل على تصحيحها بنفس الوقت (الكردي، 2010).

وهنا يتضح لنا أن العلاقة بين الرقابة الادارية وأداء العاملين هي علاقة طردية إيجابية، بمعنى أنه عندما يتم توظيف الأدوات الرقابية بشكل سليم لمتابعة أداء العاملين داخل المؤسسة، أي أنه كلما كانت هناك رقابة إدارية فاعلة كلما كان أداء العاملين أكبر وأفضل مما يساعد في عدم وجود الانحرافات وبالتالي تحقيق الأهداف الموضوعة للمؤسسة. ومن ناحية أخرى تكون العلاقة بينهما طردية سلبية عندما يكون هنالك تجاهل أو غياب للعملية الرقابية بحيث يتم التغاضي عن الأخطاء

والانحرافات لأسباب شخصية تتعلق بالمحسوبية وغيرها، أي أن عدم توظيف الرقابة الادارية بشكل صحيح داخل المؤسسة سيؤدي الى وجود الكثير من الانحرافات ويكون الأداء لدى العاملين متدني وذلك لشعورهم بأنهم لن يحاسبوا على أخطاءهم إن تم إكتشافها.

فالمنظمات على اختلاف أنشطتها تسعى دائماً إلى تطوير برامجها من أجل تقديم أفضل أداء، وبالتالي فإن أفضل وسيلة لتقييم أدائها بموضوعية يتم من خلال الاعتماد على البيانات والمعلومات المتوفرة من ممارسة الرقابة الإدارية الفعّالة على الأداء، نظراً لقدرتها على تقديم التصور الشامل الحقيقي لأداء المنظمة في مختلف وحداتها الإدارية (الحربي، 2003).

وبناءاً عليه فإن العلاقة بين الرقابة والأداء علاقة وثيقة جداً وليس من السهل الفصل بينهما، وذلك لأن الرقابة هي جزء تكميلي لعملية تقييم الأداء ضمن المنظومة الادارية المعمول بها داخل المؤسسة.

الفصل الثالث

الدراسات السابقة

يتضمن هذا الفصل عرضاً لأهم الدراسات السابقة الاردنية، العربية والأجنبية، التي تم إجراؤها في موضوع الرقابة، وبمفهوم الأداء الوظيفي، وأهم الدراسات التي ربطت بين المفهومين. وفيما يلي عرض لأهمها وذلك وفقاً للتسلسل الزمني.

الدراسات الاردنية

دراسة (العبابنة، 2012). "مدى تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية وأثرها على أداء العاملين في دائرة الجمارك الأردنية من وجهة نظرهم". هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أسلوب هام لإدارة الأداء وهو "إعادة هندسة العمليات الإدارية"، وبيان مستوى نجاح تطبيقه في دائرة الجمارك الأردنية، وأثره على تحسين أداء العاملين فيها. وقد تم اختيار عينة عشوائية من دائرة الجمارك والمراكز التابعة لها.

ومن أهم النتائج التي توصلت اليها الدراسة:

- أن مستوى أداء العاملين في مديريات ومراكز دائرة الجمارك المعاد هندستها، من وجهة نظر العاملين في الدائرة، كان مرتفعاً. وكانت أبعاده مرتبة تنازلياًوكما يلي:
  - كانت درجة بعد "جودة الأداء" مرتفعه وقد احتلت المرتبة الأولى.
  - كانت درجة بعد "سرعة الأداء" مرتفعه وقد احتلت المرتبة الثانية.
  - كانت درجة بعد "تكلفة الأداء" مرتفعه وقد احتلت المرتبة الثالثة.

وتوصلت الدراسة لمجموعة من التوصيات من أهمها:

- الحرص الدائم على إشراك العاملين في صنع القرارات وتحديد الأهداف ورسم السياسات مما يزيد من الشعور بالإنتماء والولاء للدائرة ويقوي من دافعية العاملين للأداء.
- الإستمرار في الاهتمام بمستوى رضا وتوقعات متلقي الخدمة للخدمات المقدمة والاستجابة لتوقعاتهم من خلال تقديم الخدمات التي تشبع إحتياجاتهم.

- **في دراسة (الذيب،2011) بعنوان "مستوى ممارسة إدارة الجودة الشاملة وأثره على أداء العاملين في جامعة اليرموك من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس"**. هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الكليات العلمية والإنسانية في جامعة اليرموك من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، والتعرف على مستوى أدائهم، ومستوى وجود المعوقات التي تحول دون تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

لقد تم إختيار عينة الدراسة بطريقة عشوائية طبقية مكونه الموظفين من أعضاء هيئة التدريس والأكاديميين ممن يشغلون وظائف إدارية في الكليات العلمية والإنسانية في جامعة اليرموك.

وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الكليات العلمية والإنسانية في جامعة اليرموك من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس كان بدرجة متوسطة، ومستوى أدائهم كان بدرجة متوسطة، ومستوى وجود المعوقات التي تحول دون تطبيق إدارة الجودة الشاملة كانت بدرجة متوسطة، ووجود أثر إيجابي هام لمستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة على أداء أعضاء هئية التدريس في الكليات العلمية والإنسانية في جامعة اليرموك، وأوصت الباحثة بتبنى إدارة الجامعه إدارة الجودة الشاملة كخطة استراتيجية، وبضرورة الإعتماد على المعلومات في صنع القرار من خلال توفير نظام معلومات شامل ومتكامل لإدارة الجودة الشاملة وتبني اتخاذ القرارات الجماعية.

- دراسة (ابودلبوح، 2009). **اثر فاعلية الرقابة المالية على الأداء المالي للمؤسسات العامة المستقلة الأردنية،** هدفت الدراسة الى بيان اثر فاعلية الرقابة المالية على الأداء المالي للمؤسسات العامة المستقلة الاردنية. أهم ما توصلت اليه هذه الدراسة أن التشريعات الملائمة تؤثر إيجابياً على الأداء المالي في الأقسام المالية للمؤسسات العامة المستقلة، كما توصلت إلى أنه تؤثر الكوادر الوظيفية ومدى تأهيل تلك الكوادر إيجاباً على الأداء المالي في الأقسام المالية في المؤسسات العامة المستقلة، بالإضافة إلى أن فاعلية الرقابة المالية تؤثر ايجابياً على مدى قدرة المؤسسات المالية في تقليل الانحرافات للنفقات الفعلية عن المقدرة في الموازنة وتحقيق ترشيد في الأنفاق. اهم ما اوصت به الدراسة العمل على تحسين

التشريعات التي تحكم عمل الجهات الرقابية الخارجية وكذلك التشريعات الرقابية التي تحكم العمليات المالية وتنظيم إجراءاتها في المؤسسات العامة المستقلة.

- **دراسة (البطوش، 2007). أثر المناخ التنظيمي على أداء العاملين في مؤسسة المناطق الحرة الأردنية،** هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر المناخ التنظيمي على أداء العاملين في مؤسسة المناطق الحرة الأردنية، وعلاقة كل من المناخ التنظيمي، وأداء العاملين ببعض الخصائص الشخصية، والوظيفية(العمر، المؤهل العلمي، التخصص، المسمى الوظيفي، عدد سنوات الخدمة في المؤسسة). وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها:

  - أن مستوى أداء العاملين في مؤسسة المناطق الحرة الأردنية كان متوسطاً.
  - شكلت الحوافز المرتبة الأولى بالنسبة لأبعاد المناخ التنظيمي الأخرى في مؤسسة المناطق الحرة الأردنية، في حين شكل الهيكل التنظيمي المرتبة الدنيا.

- **دراسة (الفروخ، 2006). أثر عملية التعلم التنظيمي في الأداء الوظيفي في المؤسسات العامة في الأردن،** هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر عملية التعلم التنظيمي في تحسين الأداء الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات الأردنية العامة. توصلت الدراسة إلى أن هناك أثر لدرجة ممارسة التعلم التنظيمي في المؤسسات العامة الأردنية بأبعاده المختلفة (البعد الإستراتيجي للتعلم التنظيمي، البعد التنظيمي، البعد الثقافي) على الأداء الوظيفي.

- **دراسة (الخرشة، 2001). مدى فعالية الرقابة الادارية الداخلية في الشركات الصناعية الاردنية،** هدفت الدراسة الى محاولة معرفة مدى فاعلية الرقابة الادارية الداخلية في الشركات الصناعية الاردنية ودراسة اثر المتغيرات المستقلة (الهيكل التنظيمي والوسائل الرقابية والانظمة والتعليمات والعوامل الشخصية) في فاعلية الرقابة الادارية الداخلية في تلك الشركات كما هدفت الى تقديم التوصيات التي يمكن الاستفادة منها في رفع فاعلية الرقابة الادارية الداخلية في الشركات الصناعية. أوصت الدراسة بضرورة فصل الرقابة الادارية عن المحاسبية في الشركات الصناعية لزيادة فاعلية الرقابة وتوصي بدراسة العوامل الاخرى التي تؤثر في فاعلية الرقابة الادارية الداخلية في تللك الشركات وبضرورة اعتماد وحدات الرقابة

الداخلية كاساس لتدريب وتأهيل قيادات المستقبل لتلك الشركات قبل تبوئهم للمناصب الادارية العليا.

الدراسات العربية

- **دراسة (سائد علاونة، ظافر علاونة ، 2010). الرقابة الإدارية لدى البنوك التجارية في محافظة نابلس من وجهة نظر موظفيها**، هدفت الدراسة إلى التعرف على الرقابة الإدارية لدى البنوك التجارية في محافظة نابلس من وجهة نظر موظفيها, حيث تم استخدام استبانه تم توزيعها على موظفي البنوك التجارية في محافظة نابلس.

بينت نتائج التحليل أن درجة اتجاهات موظفي البنوك التجارية في محافظة نابلس نحو الرقابة الإدارية في البنوك كانت كبيرة.

وخرجت الدراسة بعدة توصيات من أهمها أن البنوك بحاجة إلى توعية الموظفين بأن الرقابة عليهم هي من أجل تحسين العمل وتسهيله وليس سيفا مسلطا عليهم.

- **دراسة (سالم، والشخشير، 2010). مدى تطبيق الرقابة الداخلية في وزارة الصحة في مدينة نابلس** ، هدفت هذه الدراسة النوعية الوصفية إلى التعرف على مدى تطبيق الرقابة الداخلية في وزارة الصحة في مدينة نابلس، ولتحقيق هدف الدراسة تم تطوير استبانة وتم التأكد من صدقها ومعامل ثباتها، وبعد عملية جمع الاستبانات تم ترميزها وإدخالها للحاسوب ومعالجتها إحصائيا باستخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية **(SPSS)**.

توصلت الدراسة الى نتائج عدة منها:

- يتم استخدام أنظمة الرقابة والضبط الداخلي عند اجراء تقييم للوزارة.

- يوجد في الوزارة نظام محاسبي موثق يشتمل على دليل حسابات ودورة مستندية واضحة وسجلات كافية ووافية وإجراءات نظامية دقيقة.

- يتم استخدام وسائل وأدوات رقابة مالية وإدارية مناسبة مثل الموازنات والتقارير والشكاوي في عملية الرقابة.

ومن أهم التوصيات للدراسة أن يتم تطبيق معايير أداء موضوعية وواضحة في عمليات الرقابة الداخلية في الوزارة، وضرورة أن تتم الرقابة على الموظفين من خلال تقرير التقييم السنوي.

- **دراسة (الزهراء وحميدة، 2010). أثر الرقابة الادارية على الأداء الوظيفي، دراسة حالة الأستاذ الجامعي بكلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة المدية،** هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى أثر الرقابة الإدارية على مستوى الأداء الوظيفي وكانت دراسة الحالة على الأستاذ الجامعي، وذلك بتسليط الضوء على رقابة وتقييم أداء الأستاذ الجامعي وآثاره في زيادة أو تدني مستوى أدائه. وكان من أهم نتائجها:

– الأستاذ الجامعي لا يؤيد فكرة وجود رقابة إدارية على أدائه خاصة إذا كان المسؤول عن تقييمه أقل منه مستواه، وبالتالي فالأستاذ يفضل عموماً فكرة الرقابة الذاتية.

– الرقابة الإدارية لا تؤثر على أداء الأستاذ في الكلية وهذا عند الأخذ بعين الاعتبار مجمل العينة. أي أنه لا توجد علاقة بين الرقابة المطبقة، ومستوى أداء الأستاذ، لكن هناك استثناءان:

1. الرقابة الإدارية لها تأثير إيجابي على أداء الأساتذة حاملي شهادة الدكتوراه، ذلك أن الدكتور بخبرته وأقدميته الأكثر تكيفا والأكثر معرفة بأسلوب الرقابة المطبق في الكلية وإجراءاته، مما يجعل التأثير بإتجاه إيجابياً.

2. الرقابة الإدارية لها تأثير سلبي على أداء الأساتذة حاملي شهادة الماجستير وذلك نتيجة لأن الأستاذ الحامل لشهادة الماجستير ليس له القدرة على التأقلم مع الأسلوب الرقابي المطبق وذلك ما يجعل هذا التأثير عكسياً.

- **دراسة (منصور وآخرون، 2010). أثر الأدوات الرقابية على البنوك التجارية في محافظة نابلس.** هدفت هذه الدراسة التعرف الى أثر الأدوات الرقابية على البنوك التجارية في محافظة نابلس, ومن اجل تحقيق اهداف الدراسة تم تطوير استبيان مكون من 25 فقرة تم توزيعها على عينة الدراسة والتي تكونت من 49 من الموظفين والموظفات العاملين في

البنوك في مدينة نابلس، و حاولت الاجابة على سؤال الدراسة الرئيس وهو ما أثر الأدوات الرقابية على البنوك التجارية في محافظة نابلس. وقد توصلت الدراسة الى النتائج التالية: تبين من خلال الدراسة انه لا يوجد ارتباط له دلالة احصائية بين متغيرات الدراسة المستقلة (حجم البنك، نوع البنك، خبرة البنك) على اثر الأدوات الرقابية على البنوك التجارية في محافظة نابلس، حيث كانت قيم الدلالة اكبر من 0.05، وبناءاً على نتائج الدراسة قام الباحثون في وضع عدد من التوصيات التي من أهمها:

- ضرورة العمل على دراسات أخرى مماثلة لموضوع أثر الأدوات الرقابية على البنوك التجارية في محافظة نابلس بحيث تتناول بشكل موسع مجتمع دراسي اعلى.
- ضوروة نشر نتائج الدراسات في المجلات والدوريات العلمية ومن اجل مساعدة صانعي القرار على اتخاذ القرارات الصائبة.

- **دراسة (الفهيد، 2009). مشاكل تطبيق نظم الرقابة الداخلية باستخدام الحاسب الآلي في شركات مدينة جدة** ، هدفت الدراسة إلى معرفة مشاكل تطبيق نظم الرقابة الداخلية في ظل إستخدام الحاسب الآلي ومعرفة أثر إستخدام الحاسب الآلي على الرقابة والمراجعة وبيان إستخدامها في مجال المحاسبة، وتوضح الاقتراحات التي يمكن أن تفيد في حل المشكلة. توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها : ان الرقابة الداخلية هي خطة شاملة لكل اللوائح والأنظمة التي تنظم سير ممارسة الأنشطة المختلفة داخل المشروع لتحقيق الأهداف . وكما أن للحاسب الآلي دور في عملية المراجعة والمساهمة الفعالة وهو يعتبر أفضل في المراقبة المحاسبية عن اليدوية من حيث الأسلوب .

وأوصت الدراسة الى زيادة التنسيق بين إدارات الحساب الآلي وباقي الإدارات فيما يختص بالقيام بعملية الرقابة والمراجعة الداخلية ، وتطوير مفاهيم الرقابة والمراجعة الداخلية المختلفة لمسايرة الطبيعة المتغيرة في نظم الحاسب الآلي.

- **دراسة (ميادة، 2008). دور الرقابة الداخلية فى ترقية الأداء بالبنوك التجارية في السودان،** هدفت الدراسة إلى تحديد مدى الإعتماد على أنظمة الرقابة الداخلية فى البنوك التجارية وأثر فعاليتها فى إدارة الموارد المتاحة بالبنوك التجارية ومعرفة المشكلات ونقاط

الضعف التى تحد من كفاءتها. إستخدم الباحث المنهج الإستنباطى والمنهج الإستقرائى، وقد تمثلت مصادر جمع البيانات الأولية فى المقابلات والاستبانة بينما تمثلت المصادر الثانوية فى الكتب والمراجع والدوريات. من أهم النتائج التى توصلت لها الدراسة مساهمة نظام الرقابة الداخلية في البنوك التجارية في تحسين الأداء بصورة فاعلة من خلال تصحيح الانحرافات، وزيادة الكفاءة التشغيلية والالتزام بالضوابط المحاسبية والمصرفية.

ومن أهم توصيات الدراسة تقويم ومراجعة إجراءات الرقابة الداخلية بصورة دورية لضمان مواكبة التطورات في العمل المصرفي، والاهتمام بتأهيل المراجعين الداخليين في البنوك التجارية واستخدام برامج المراجعة الإلكترونية.

- **دراسة ("حبيب ابكر"، 2007). دور نظام الرقابة الداخلية فى تحقيق كفاءة أداء الوظائف الإدارية (دراسة حالة البنك الزراعي السوداني)**، هدفت الدراسة الى بيان دور نظام الرقابة الداخلية في تفعيل كفاءة أداء الوظائف الإدارية، والعلاقة بين الرقابة الداخلية ووظائف الإدارة. وخلصت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها أن نظام الرقابة الداخلية في البنك الزراعي السوداني يؤدي الى إطمئنان مجلس الإدارة من سلامة العمل في البنك ، إن استقلالية المراجع الداخلية عن الادارة التنفيذية بالبنك الزراعي السوداني توفر له الحرية الكاملة للقيام بواجباته بعيداً عن ضغوط الإدارة التنفيذية، أن التطبيق السليم لنظم الرقابة المحاسبية في المنشأة يؤكد الدقة المحاسبية. واوصت الدراسة بأن على إدارة البنك الزراعي السوداني وضع هيكل تنظيمي واضح للسلطات والمسئوليات للأفراد داخل المنشأة حتى تتحقق الرقابة الذاتية بالبنك، وبضرورة الإهتمام بتطوير المراجعة الداخلية وإستقلاليتها عن الإدارة التنفيذية ودعمها بالكفاءات الملائمة من الكادر البشري في هذا المجال.

- **دراسة (منال، 2007). الرقابة الإدارية وأثرها على الأداء: دراسة حالة : إدارة الصيدلة الاتحادية بولاية الخرطوم،** تلقى هذه الدراسة الضوء على أهمية الرقابة في المنظمات بالتطبيق على ادارة الصيدلة الاتحادية وذلك لاهمية الرقابة الادارية لتلك الادارة والتى تعنى بشئون الدواء وصحة المواطن. تم استخدام المنهج الوصفى التحليلى والمنهج الاحصائى التحليلى، وكان من اهم النتائج ان الرقابة الداخلية والمتابعة رفعت من كفاءة الصيادلة

العـاملين وايضـاً الرقابـة الداخليـة والخارجيـة عملـت علـى تطبيـق اللـوائح والقوانين علـى كـل الوحدات العاملـة فـى صـناعة الـدواء أو اسـتيراده. ومـن أهـم توصـيات الدراسـة تطـوير نظـم الرقابــة بـــالادارة المعنيـــة ونشــر الــوعى الرقــابى فــى المجتمــع بحيــث تصــبح مهنـــة الرقابـــة الصيدلانية مهنة من أجل سلامة المواطن.

- **دراسـة (سـالم،2006) بعنـوان "تـأثير الثقافـة التنظيميـة علـى أداء المـوارد البشـرية-دراسـة حالة الشركة الجزائرية للألمنيوم ALGAL – وحدة EARA بالمسيلة – الجزائر".**

هـدفت هـذه الدراسـة لمعرفـة أهـم الأبعـاد التـي تتكـون منهـا كـل مـن ثقافـة المنظمـة والأداء، والتعرف علـى العلاقـة الترابطيـة بـين ثقافـة المنظمـة وأداء العـاملين، ودراسـة اتجاهـات تـأثير القيم الثقافيـة فـي تشكيل أنمـاط السلوك لـدى المبحـوثين. وقد اتبـع الباحـث المـنهج الوصـفي التحليلي، وتم جمع البيانات عن طريق ادوات الجمع التالية(الاستمارة والمقابلة والملاحظة). مجتمـع الدراسـة وحـدة البثـق والتغطيـة وتـذويب الالمنيـوم (**EARA**) بالمسـيلة التابعـة للشـركة الجزائريـة للألمنيـوم(**ALGAL**)، وعينـة الدراسـة عينـة عشـوائية طبقيـة وتمثـل ثلـث مجتمـع الدراسة.

وقد توصـلت الدراسـة لمجموعـة مـن النتـائج أهمهـا أن المؤسسـة محـل الدراسـة تتمتـع بمجموعـه مـن المقومـات الثقافيـه التـي تشـكل نقطـة قـوة للمؤسسـة، إلا أن هنالـك العديـد مـن الممارسـات والقيم الثقافية التي تعتبر معوقاً أساسياً نحو تحقيق النجاح والتفوق، وتعتبر عائقاً رئيسياً في وجـه تحقيـق أداء متميـز رغـم حصـول الشـركة علـى شـهادة الأيـزو وسـعيها نحـو تطبيـق إدارة الجودة الشاملة والتي تركز على ضرورة تمتع الشركة بثقافة الإتقان والتحسين المستمر.

- **دراسـة ("محمـد شـرف"، 2005). أثـر الرقابـة الماليـة علـى اسـتمرار التمويـل للمؤسسـات الأهلية، دراسة ميدانية المؤسسات الأهلية في قطاع غزة** ، هدفت الدراسة الى معرفة مدى وجـود علاقـة بـين الرقابـة الماليـة واسـتمرار التمويـل للمؤسسـات والمنظمـات الاهليـة فـي قطـاع غـزة وتحديـد درجـة تـأثير كـل مـن المقومـات الرقابيـة وانظمـة الضـبط الـداخلي والانظمـة المحاسـبية والادوات الرقابيـة علـى الانظمـة الماليـة للجمعيـات. توصـلت الرسـالة الـى وجـود علاقة ليست بالبسيطة بين الرقابـة الماليـة ومستوى تمويـل الجمعيـات الاهليـة فـي قطـاع غـزة،

حيث ان الرقابة بمقوماتها وادواتها وانظمتها ومؤسساتها تساهم وبشكل كبير في استمرار التمويل للمنظمات الاهلية في قطاع غزة. واهم توصيات الدراسة زيادة فعالية الرقابة المالية الداخلية من خلال تطوير الهيكليات التنظيمية للجمعيات التي تعاني من ضعف وقصور في تلك الهيكليات إضافة إلى تطوير الأنظمة المحاسبية وأنظمة الضبط الداخلي وزيادة استخدام الأدوات الرقابية ، وذلك في ضوء الإمكانيات المتوفرة.

- **دراسة (تركمان، 2005). الرقابة الاستراتيجية و أثرها على زيادة فعالية أداء المنظمات في كل من مشفى الأسد الجامعي والمشفى الوطني في مدينة اللاذقية،** تناولت الدراسة مفهوم الرقابة الاستراتيجية و أهميتها و مستويات الرقابة و مجالاتها و خطوات الرقابة الاستراتيجية و ميزاتها, و تضمنت أيضاً دراسة تحليلية مقارنة لأنظمة الرقابة في كلٍ من مشفى الأسد الجامعي والمشفى الوطني في مدينة اللاذقية. و كان من اهم نتائج الدراسة:

  - أن هناك علاقة بين كفاءة و فعالية أداء المنظمات و أسلوب الرقابة المستخدم.
  - تزداد كفاءة و فعالية أداء المنظمات باستخدام أسلوب الرقابة الاستراتيجية.
  - هناك علاقة بين مستوى الأداء و نوع التقنية المستخدمة لقياس الأداء.
  - هناك علاقة بين نظام المعلومات المستخدم و فعالية الرقابة الاستراتيجية.

- **دراسة (الحربي، 2003). الرَقابة الإدارية وعلاقتها بكفاءة الأداء في جمرك مطار الملك خالد في مدينة الرياض،** هدفت الدراسة إلى بحث علاقة الرَّقابة الإدارية بكفاءة الأداء، وذلك من خلال التعرف على أساليب وأدوات الرَّقابة الإدارية على النشاط الجمركي في مطار الملك خالد الدولي بمدينة الرياض. وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي في تطبيق هذه الدراسة، وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج والتي يمكن إبرازها فيما يلي:

  - تدني متابعة الأداء بجمرك مطار الملك خالد الدولي للكشف المستمر عن سير العمل للتأكُّد من أنَّه يسير وفقاً للخطط الموضوعة.

- عدم فعالية غالبية الأساليب والأدوات الرَّقابية بجمرك مطار الملك خالد الدولي في رفع مستوى أداء المراقبين الجمركيين.

- إن الرَقابة الإدارية تركز على إصطياد الأخطاء دون الاهتمام بتقويم الأخطاء والانحرافات الناجمة عن الأداء.

ومن أبرز توصيات الدراسة رفع مستوى كفاءة النظم الرقابية في قطاع الجمارك، ودعم الأساليب الرقابية الحالية بأدوات غير تقليدية كما هو شائع في الفكر الإداري الحديث.

- **دراسة (النميان، 2003). الرَقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في الأجهزة الأمنية في منطقة حائل/ السعودية.** هدفت الدراسة الى التعرف على واقع أنظمة الرقابة الادارية في منطقة حائل ومدى فعاليتها تجاه الأداء الوظيفي في المراكز الأمنية. يتكون مجتمع الدراسة من العاملين في شرطة منطقة حائل والمقدر عددهم (363) فرداً، وقد تم إجراء الدراسة على كافة العاملين كعينة للدراسة. وقد توصلت الدراسة الى العديد من النتائج ومن أهمها:

- وجود علاقة طردية ايجابية ذات دلالة احصائية بين محور الرقابة الادارية وعدد الافراد التي تمارس عليهم الرقابة.
- وجود علاقة طردية ايجابية ذات دلالة احصائية بين محور الرقابة الادارية وعدد الدورات التدريبية.
- وجود فروق ذات دلالة احصائية تعزى لكل من المسمى الوظيفي والمؤهل العلمي.

وقد توصلت الدراسة الى العديد من التوصيات، ومن أهمها:

- وضع وتصميم نظام رقابي يتلائم مع واقع مراكز الشرطة واساليب عملها.
- الاهتمام بالحوافز المادية والمعنوية للعاملين في مراكز الشرطة.
- تكوين وحدات رقابية متخصصة لتقييم الأداء الشرطي.

- **دراسة (القحطاني، 1995). فعالية إدارات المتابعة في الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية.** هدفت الدراسة الى التعرف على مراحل التطور التاريخي، والواقع

التنظيمي لإدارات المتابعة في الأجهزة الحكومية، ووضع القوى العاملة بإدارات المتابعة، والمستوى المُرضي لها، ومدى وضوح المهام الرقابية لإدارات المتابعة بالأجهزة الحكومية، بالإضافة إلى التعرف على الأساليب والوسائل الرقابية المتبعة في الأجهزة الحكومية. وقد استخدم المنهج الوصفي التحليلي في تطبيق الدراسة. وكان من أبرز نتائجها:

- أنَّ نشاط الرَّقابة الإدارية في الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية قد حظي باهتمام كبير من المسؤولين خلال العقود الأربعة الماضية.
- عدم وضوح وكفاية التعليمات، والصلاحيات، والسلطات اللازمة لأداء إدارات المتابعة في الأجهزة الحكومية.

ومن ابرز توصيات الدراسة ضرورة الالتزام بما جاء في قرار اللجنة المركزية حول الوضع التنظيمي لإدارات المتابعة من حيث الارتباط التنظيمي، والمستوى الإداري، والمسمَّى الوظيفي.

- **دراسة (الثقفي، 1994). أثر تعدد الرقابة على الأجهزة الحكومية في السعودية.** هدفت الدراسة الى التعرف على أجهزة الرقابة الحكومية وما هو أثر تعدد هذه الأجهزة على أداء العمل الحكومي. وقد استخدم المنهج الوصفي التحليلي في تطبيق هذه الدراسة. وكان من أبرز نتائجها:

- أن ازدواجية الاختصاصات بين الأجهزة الرقابية تؤثر سلباً على الأداء بالجهات موضع الرَّقابة.
- إن من أساسيات عدم اتباع الأساليب الرقابية الحديثة يرجع إلى جمود أساليب وإجراءات العمل بالأجهزة الرقابية, وعدم الاهتمام في التحديث والتطوير بالإضافة إلى عدم الكفاءة ونقص الخبرة لدى العاملين بالأجهزة الرقابية.

ومن أبرز توصيات الدراسة تدريب العاملين بالأقسام الرقابية الداخلية, ورفع كفاءاتهم عن طريق عقد اللقاءات بين الوحدات الرقابية والأجهزة الحكومية, ونقل النتائج للأقسام والإدارات الداخلية.

الدراسات الأجنبية:

- **دراسة (Darja, 2008). أثر التفاعل بين أنظمة الرقابة الإدارية والاستراتيجية على الأداء التنظيمي.** هدفت الدراسة الى بيان أثر التفاعل بين أنظمة الرقابة الإدارية والاستراتيجية على الأداء التنظيمي بالنظر في جوانب متعددة من أنظمة الرقابة وأبعاد السياق في الجمع بين مجموعة متنوعة من الطرق لتحسين الأداء. وهدف الدراسة هو التحقق من العلاقة بين نظم الرقابة الإدارية والاستراتيجية والأداءالتنظيمي في شركة معينة. مساهمة هذه الدراسة بالارتقاء بالنظرية القائمة على أنه ليس فقط تأسيس علاقة بين الاستراتيجية ونظم الرقابة الإدارية، ولكنها ترى أيضا كيف تؤثر العلاقات على الأداء التنظيمي. وبينت الدراسة أن الجمع بين الأداء والسلوك والاستخدام المنتظم لنظم الرقابة الإدارية يؤدي إلى نتائج أفضل. والمساهمة الثانية للدراسة هو أنها تتضمن مجموعة واسعة من انواع الرقابة، بما في ذلك الرقابة غير الحكومية والتي لا تقل أهمية عن الرقابة الحكومية، لتقديم تحليل أكثر شمولا، على عكس معظم الدراسات السابقة فهي تركز على مجال محدود أكثر من الرقابات. وبهذه الطريقة، فإن هذه الورقة تساهم في اثراء الأدب من حيث إختبار مكونات لنظم رقابية إدارية أكثر من تلك التي تم انجازها سابقاً.

- **دراسة (Metka, 2006)، تحليل أنظمة الرقابة الادارية، دراسة حالة على شركة في سلوفينيا.** هدفت هذه الدراسة الى دراسة الرقابة الإدارية من وجهة نظر إطار العمل الرقابي ذو الأربع محاور الذي وضعه سايمونز (أنظمة رقابة التشخيص، أنظمة الرقابة التفاعلية، أنظمة المعتقدات وأنظمة الحدود). تم إختبار الإطار النظري عن طريق استخدام دراسة حالة متعمقة. يتم التحقيق في كيفية نشر واستخدام أنظمة الرقابة الادارية من قبل شركة وفقا لاطار سايمونز لرقابة الأربع محاور. بحثت هذه الدراسة في التوترات والتوازنات بين أنماط مختلفة من استخدام انظمة الرقابة الادارية الحكومية، وكذلك بين أنواع مختلفة من أنظمة الرقابة (على سبيل المثال الحكومي وغير حكومي). وتتميز مساهمة هذه الدراسة في أنها تتضمن مجموعة واسعة من الرقابات، بما في ذلك الآليات غير الرسمية (مثل الاجتماعي) ، لتقديم تحليل أكثر شمولا، وذلك على عكس معظم الدراسات السابقة التي ركزت على مجموعة محدودة أكثر من عناصر الرقابة.

- **دراسة (Margre، 1997). تأثير تقارير الادارة ومدققي الحسابات في الرقابة الداخلية على المحللين الماليين.** هدفت الى اجراء تجربة لفحص فيما اذا كانت تقارير الادارة ومدققي الحسابات في الرقابة الداخلية، قد أثرت على مفاهيم المحللين المالين والقرارات المتعلقة بقياس الاعتمادية المالية للتقارير. واشارت نتائج الدراسة بأن تقارير مدققي الحسابات حول الرقابة الداخلية أثرت بشكل كبير على مفاهيم المحللين الماليين الذين تم سؤالهم حول اعتمادية التقارير المالية وفعالية الرقابة الداخلية اما التقارير الإدارية في الرقابة الداخلية فلم تؤثر على هذه المفاهيم. كما واشارت النتائج كذلك بأنه لا التقارير الادارية ولا تقارير مدققي الحسابات في الرقابة الداخلية اثرت على المفاهيم حول خطورة الائتمان او البيع او الشراء او التوصية بذلك. وتختلف الدراسة الحالية عن غيرها من الدراسات السابقة في انها تناولت موضوع الرقابة الإدارية الداخلية كفرع من فروع الرقابة الداخلية في الشركات الصناعية دون التعرض للرقابة المحاسبية، بالإضافة الى انها تناولت مجموعة من العوامل التي قد يكون لها اثر في مدى فاعلية الرقابة الادارية الداخلية والتي تناولت بعضها الدراسات السابقة كمتغيرات مستقلة مع الاختلاف في طريقة توظيفها لاغراض الدراسة بالاضافة الى الاختلاف الواضح في عينة ومجتمع الدراسة.

- **دراسة (Scott, 1992). نظرية الرقابة في استراتيجية ادارة الموارد البشرية، بواسطة تأثير المعلومات الادارية.** تناولت هذه الدراسة العلاقة بين المنظور الاستراتيجي، من حيث تنوع سوق الانتاج، تكامل تدفق العمل، حجم الشركة، وتنفيذ استخدام انظمة الرقابة الادارية للموارد البشرية متضمنة المدخلات، السلوك والرقابة على المخرجات. وأظهرت بيانات من المديرين التنفيذيين في 102 شركة ما يلي:

1. وجود علاقة إيجابية بين سوق الانتاج والتنوع في استخدام الرقابة على السلوك من خلال معرفة المدراء للعلاقات السببية والتأثير وبلورة معايير الأداء المرغوب فيه.

2. وجود علاقة سلبية بين تكامل تدفق العمل من جهة والسلوك ومراقبة المخرجات من جهة أخرى، من خلال بلورة معايير الأداء.

3. وجود علاقة إيجابية بين حجم الشركة ومراقبة المدخلات والتي تتمتع باستقلال المعلومات الادارية وتم مناقشة هذه النتائج بناءا" على نظرية التنمية و مستقبل البحث في استراتيجية إدارة الموارد البشرية.

- **دراسة** (Chuleeporn, 1998). **نظام خبير لدعم المديرين في تقييم نظام الرقابة الداخلية.** هدفت الدراسة الى تطوير نظام خبير لمساعدة المديرين الذين ليست لديهم خلفية عن مفاهيم الرقابة الداخلية، ولتقييم نقاط الضعف في نظام الرقابة الداخلية ولفحص الجدوى من تطوير مثل هذه الانظمة، وتم ذلك من خلال سلسلة من المقابلات الشخصية استمرت ستة شهور مع مدقق حسابات خبير وهو شريك في احدى المؤسسات المحاسبية الدولية الكبرى، وكانت اداة التطوير بيئة اصطناعية ذكية للادارة المتكاملة وادارة المعلومات وعمل البرامج. وقد شارك (64) شخصاً في الدراسة كصناع قرار جدد في الرقابة الداخلية لفحص استخدام هذا النظام، حيث طلب من كل واحد ان يلعب دور المدير ويحاول كشف نقاط الضعف في نظام الرقابة الداخلية، وقد تم استخدام ثلاث طرق للمعالجة كقيم للمتغير المستقل. وتم قياس الدقة ووقت القرار كاستجابة للمتغيرات، وتم اعطاء المشاركين بعد ذلك نموذج لتعبئته لقياس فهمهم للمهمة المكلفين بها ورضاهم عن استخدام نظام الخبير لدعم قراراتهم حول نقاط ضعف الرقابة الداخلية. وتعطي التجربة دليل قوي على ان نظام الخبير يمكن ان يبنى لرفع مستوى الدقة والكفاءة والادراك ورضا المديرين الذين يقيمون نظام الرقابة الداخلية بصورة كبيرة.

التعليق على الدراسات السابقة

وبالتعليق على الدراسات السابقة، تبين انها تناولت موضوع الرقابة الادارية من زوايا مختلفة ومتنوعة، حيث ان البعض من هذه الدراسات ركزت على الرقابة الادارية الداخلية او الخارجية بشكل منفصل، ومنها ايضا" من تناولت البحث في مفهوم الرقابة الادارية وفعالية النظام الرقابي والمشكلات التي تواجه تطبيقها، وكذلك التركيز على الاساليب الادارية المتبعة في المؤسسات الحكومية والخاصة. اما البعض الآخر فقد ركزَ على الجانب الرقابي فيما يتعلق بالأمور المالية والمحاسبية وكيفية تطوير استخدام التكنولوجيا الحديثة في تطوير الانظمة الرقابية.

ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة:

لقد تبين أن هذه الدراسة تلتقي مع بعض الدراسات السابقة التي تناولت موضوع الرقابة الادارية وأثرها على أداء العاملين في بعض المتغيرات والأبعاد لكنها تميزت عنها من حيث:

1. أن هذه الدراسة تناولت أبعاد الرقابة الادارية (الداخلية والخارجية والذاتية) وأثرها على الأداء العاملين، في حين اقتصرت العديد من الدراسات على تناول واحد من هذه الأبعاد، كما جاء في دراسة (الخرشة، 2001).

2. لقد ركزَت الكثير من الدراسات على العلاقة بين الرقابة الادارية والأداء، والمشكلات التي تواجه الرقابة، كما جاء في دراسة (دراسة النميان، 2001)، بينما ركزًت هذه الدراسة على الأثر المترتب على ممارسة الرقابة الادارية على أداء العاملين.

3. ان العديد من الدراسات السابقة تناولت موضوع الرقابة المالية أو أثر الرقابة الادارية على الجانب المالي في المؤسسات ذات الطابع المالي، كما في دراسة (ابو دلبوح، 2009)، بينما ركزًت هذه الدراسة على أثر الرقابة على الجانب الاداري بالرغم من تطبيقها على مؤسسة ذات طابع مالي.

4. حاولت هذه الدراسة الوقوف على مستوى نجاح ممارسة الرقابة الإدارية وأثرها على أداء العاملين في مؤسسة أردنية عامة وهي مؤسسة الضمان الاجتماعي، حيث ندرت الدراسات التي تناولت هذا الموضوع في مؤسسات القطاع العام، والتي قد يسهم في تحسين أداءها ويزيد من رضا متلقي الخدمة.

5. مجتمع وعينة الدراسة حيث انه لا يوجد دراسات سابقة محددة تناولت موضوع الرقابة الادارية في مؤسسة الضمان الاجتماعي الاردني.

الفصل الرابع: تحليل بيانات الدراسة ومناقشتها

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى ممارسة الرقابة الادارية وأثره على أداء العاملين في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي في الاردن، من وجهة نظر العاملين فها، ويعرض هذا الفصل خصائص عينة الدراسة، واختبار فرضياتها وتحليل السؤال المفتوح.

وصف خصائص عينة الدراسة

أما عينة الدراسة فهي عينة عشوائية من العاملين بمختلف المستويات الإدارية لمؤسسة الضمان الاجتماعي، وقد اشتمل الجزء الأول من الاستبانة على معلومات شخصية عن المدراء والموظفين في المؤسسة(البيانات الديمغرافية والوظيفية المتمثلة في: الجنس، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخدمة، المسمى الوظيفي، عدد الموظفين التابعين وعدد الدورات التدريبية).

جدول (4) التكرارات والنسب المئوية حسب متغيرات الدراسة الديموغرافية لعينة الدراسة

(ن= 373)

المتغير	الفئات	التكرار	النسبة %
الجنس	ذكر	258	69.2
	انثى	115	30.8
المؤهل العلمي	دبلوم فاقل	52	13.9
	بكالوريوس	265	71.0
	ماجستير	46	12.3
	دكتوراة	10	2.7
عدد سنوات الخبرة	5سنوات فاقل	62	16.6
	6-10 سنوات	91	24.4
	11-15 سنة	85	22.8
	16 سنة فاكثر	135	36.2
المسمى الوظيفي	مدير ادارة	45	12.1
	مدير مديرية	78	20.9
	موظف	250	67.0
عدد الموظفين	5 موظفين فاقل	252	67.6
	6-10 موظفين	41	11.0
	11 موظف فاكثر	80	21.4
الدورات التدريبية	لا يوجد	143	38.3
	1-3 دورات	134	35.9
	4 فاكثر	96	25.7
المجموع		**373**	**%100**

1. يلاحظ من الجدول رقم (4) أن عدد الذكور بلغ(258) وبنسبة مئوية بلغت(69.2%)، وبلغ عدد الإناث(115) وبنسبة مئوية بلغت(30.8%)، وهذا يدل على أن النسبة الأكبر من المبحوثين هم من الذكور. يرى الباحث ان هذه النتيجة تعزى الى عدة أسباب منها: توجه الذكور للعمل في مؤسسات حكومية يفوق توجه الاناث، وكذلك هناك نسبة لابأس بها من المجتمع يرفض فكرة انخراط المرأة

بالعمل جنباً الى جنب مع الرجل في مكان واحد، وهذا يعود الى تنوع الثقافات السائدة في المجتمع. وفي نفس الوقت يرى الباحث انه لو تم تشكيل مؤسسة في الوقت الحاضر لكانت النسبة على العكس تماماً، نظراً للتغير والتنوع الذي طرأ في ثقافة ونظرة المجتمع الاردني تجاه المرأة وعملها.

2. يلاحظ أن عدد أفراد العينة ممن لديهم خدمة 16 سنة فأكثر قد بلغت(135) وبنسبة بلغت(36.2)، وأن عدد أفراد العينة ممن لديهم خدمة11-15 سنة قد بلغ(85) وبنسبة بلغت(22.8)، وأن عدد أفراد العينة ممن لديهم خدمة6-10 سنوات قد بلغ(91) وبنسبة بلغت(24.4)، وأن عدد أفراد العينة ممن لديهم خدمة 5 سنوات فأقل قد بلغ(62) وبنسبة بلغت(16.6). يرى الباحث ان هذه النتيجة تعزى الى أن مبحوثي عينة الدراسة هم من ذوي الأعمار المتقدمة التي لديها خبرة عملية كافية، مما قد يكون لهم دوراً مهماً في ممارسة الرقابة الإدارية في مديرياتهم وفروعهم، ويتمتعوا بنضج فكري يكون في صالح المؤسسة، مما ينتج عنه دراية جيدة بأساليب وطرق التوظيف، إضافة إلى خلق بيئة صحية بين العاملين. وقد تعزى هذه النتيجة الى تمسك الموظفين القدامى بعملهم لحبهم لعملهم مما يؤدي الى الاستقرار الوظيفي ونسبة التغيب وترك العمل تكون لديهم قليلة جدا".

3. يلاحظ أن عدد أفراد العينة ذوي المسمى الوظيفي مدير ادارة قد بلغ(45) وبنسبة بلغت(12.1)، وأن عدد أفراد العينة ذوي المسمى الوظيفي مدير مديرية قد بلغ(78) وبنسبة بلغت(20.9)، وأن عدد أفراد العينة ذوي المسمى الوظيفي موظف قد بلغ(250) وبنسبة بلغت(67.0)، ويعزي الباحث هذه النتيجة الى أن أكثر من نصف عينة المبحوثين من ذوي المسمى الوظيفي موظف، بينما يقل عدد المبحوثين ذوي المسمى الوظيفي مدير ادارة ومدير مديرية، ويعزي الباحث هذه النتيجة الى طبيعة الهيكل التنظيمي وعدد الشواغر لكل مسمى وظيفي وهذا طبيعي في أي مؤسسة، والذي يتطابق مع التوزيع الهرمي للمدراء.

4. يلاحظ ان عدد افراد العينة من الذين لم يشاركوا في دورات تدريبية في مجال الرقابة قد بلغ (143) بنسبة بلغت (38.3)، وان عدد أفراد العينة ممن لديهم 1-3 دورات تدريبية قد بلغ (134) بنسبة بلغت (35.9)، وان عدد أفراد العينة ممن لديهم 4 دورات تدريبية فأكثر قد بلغ (96) بنسبة بلغت (25.7). يرى الباحث ان هذه النتيجة تعزى الى طبيعة العمل والمسمى الوظيفي حيث ان النسبة العالية كانت لمن لا يوجد لديهم دورات تدريبية واغلبهم من هم بمسمى موظف وهذا يعود الى ان طبيعة عملهم لا تتطلب منهم ممارسة الرقابة على موظفيين آخرين وكذلك قلة عدد سنوات الخدمة لديهم، اما من لديهم 1-3 او 4 سنوات فأكثر من الدورات التدريبية فهم من مدراء الادارة ومدراء المديريات والذي تتطلب

طبيعة عملهم تأهيلهم في المجال الرقابي لتمكنهم من مراقبة وتقييم أداء مرؤوسيهم والذي بالتالي ينعكس على الارتقاء بمستوى الأداء، أو من الموظفيين ذوي الخدمة الطويلة.

5. قام الباحث بدمج المؤهل العلمي للماجستير والدكتوراة في مسمى دراسات عليا نظراً لقلتها ويلاحظ من الجدول رقم (5) أدناه أن عدد أفراد العينة ذوي المؤهل العلمي دبلوم فأقل قد بلغ(52) وبنسبة بلغت(13.9)، وأن عدد أفراد العينة ذوي المؤهل العلمي بكالوريوس قد بلغ(265) وبنسبة بلغت(71.0)، وأن عدد أفراد العينة ذوي المؤهل العلمي دراسات عليا قد بلغ (56) وبنسبة بلغت (15.0) مما يدل على توافر الكفاءات العلمية العالية في المؤسسة، ويرى الباحث ان هذه النتيجة تعزى الى الاهتمام من قبل إدارة المؤسسة في آلية التوظيف من حيث المؤهل العلمي وحسب الوصف الوظيفي المصمم لكل مسمى وظيفي، وبهذه تكون الفرصة أكبر لمن هم من ذوي الكفاءات والمؤهلات العلمية العالية التي تؤهلهم للقيام بعملهم بكفاءة وإقتدار والنهوض بأداء المؤسسة ككل.

جدول (5) التكرارات والنسب المئوية للمؤهل العلمي حسب متغيرات الدراسة بعد الدمج

	الفئات	التكرار	النسبة
المؤهل العلمي	دبلوم فاقل	52	13.9
	بكالوريوس	265	71.0
	دراسات عليا	56	15.0
	المجموع	373	100.0

6. قام الباحث بدمج متغير عدد الموظفين التابعين لك في فئتين بدلاً من ثلاث فئات لتصبح الفئة الأولى 10 موظفين فما دون والثانية 11 موظف فأكثر نظراً لعدم وجود فئة أقل من 5 موظفين في عينة الدراسة وهي اضاً مضمنة في الفئة الأولى. يلاحظ في الجدول رقم (6) أدناه ان عدد افراد العينة من الذين لديهم عدد من الموظفين 10 فما دون قد بلغ (43) بنسبة بلغت (35.0)، وان عدد أفراد العينة ممن لديهم عدد من الموظفين 11 فاكثر قد بلغ (80) بنسبة بلغت (65.4). من وجهة نظر الباحث يرى ان هذه النتيجة تعزى الى طبيعة العمل في المؤسسة وحسب الهيكل التنظيمي بحيث تكون النسبة عالية من حيث عدد الموظفين التابعين لمن هم في منصب مدير ادارة ومدير مديرية وتكون النسبة قليلة لمن هم برتبة موظف، ويعتبر هذا أمراً طبيعياً في جميع المؤسسات.

الجدول رقم(6) التكرارات والنسب المئوية لعدد الموظفين التابعين حسب متغيرات الدراسة بعد الدمج

	الفئات	التكرار	النسبة	النسبة الفعلية
الموظفين	10 فما دون	43	11.5	35.0
	11 فأكثر	80	21.4	65.0
	المجموع	123	33.0	100.0
	(موظفين)	250	67.1	
	المجموع الكلي	373	100.0	

إختبار وتحليل فرضيات الدراسة والاجابة على السؤال المفتوح

الفرضية الأولى: هناك مستوى متوسط من درجة ممارسة الرقابة في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي الأردني.

للتحقق من صحة هذه الفرضية تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة الرقابة في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي الأردني، والجدول أدناه يوضح ذلك.

جدول (7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى ممارسة الرقابة في مؤسسة الضمان الاجتماعي الأردني مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية (ن= 373)

الرتبة	الرقم	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	1	ممارسة الرقابة الداخلية	4.02	.64	مرتفعة
2	2	ممارسة الرقابة الخارجية	3.71	.73	مرتفعة
3	3	ممارسة الرقابة الذاتية	3.63	.77	متوسطة
		الرقابة الإدارية ككل	3.83		مرتفعة

يبين الجدول (7) أن المتوسط الحسابي للرقابة الإدارية ككل جاء مرتفعاً حيث بلغت قيمته (3.83). ويبين الجدول أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت مابين (3.63–4.02)، وإنحراف معياري بين (.64 – .77) وهذا يدل على تقارب في إجابات عينة الدراسة، حيث جاء بعد ممارسة الرقابة الداخلية في المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ (4.02)، تلاه في المرتبة الثانية بعد ممارسة الرقابة الخارجية بمتوسط حسابي بلغ (3.71)، بينما جاء بعد ممارسة الرقابة الذاتية في المرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.63). تبين هذه النتيجة ان مدى ادراك المبحوثين لممارسة الرقابة الادارية في مؤسسة الضمان الاجتماعي كانت بدرجة مرتفعة لأبعاد الرقاية الادارية ككل طبقا" للمقياس المستخدم لهذه الدراسة وجاءت مرتفعة لأبعاد ممارسة الرقابة الداخلية والخارجية، وكانت متوسطة لبعد ممارسة الرقابة الذاتية. يعزي الباحث هذه النتيجة الى وجود ضعف نسبي في ادراك وقناعة المبحوثين لمدى أهمية بعد ممارسة الرقابة الذاتية من قبل العاملين في المؤسسة، وبنفس الوقت تشير الى ان ادراكهم لممارسة الرقابة الداخلية والخارجية على درجة عالية من الأهمية.

وقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات كل بعد على حدى، حيث كانت على النحو التالي:

1. بعد ممارسة الرقابة الداخلية

جدول (8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد ممارسة الرقابة الداخلية مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية (ن= 373)

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	10	يساهم النظام الاكتروني لضبط أوقات الدوام في المؤسسة	4.54	.71	مرتفعة
2	1	توجد رقابة داخلية على جميع الوحدات الادارية في مؤسسة الضمان الاجتماعي	4.14	.90	مرتفعة
3	2	تساهم ممارسة الرقابة الداخلية في تجنب الوقوع في الأخطاء والانحرافات في المؤسسة	4.05	.85	مرتفعة
4	4	تسعى مؤسسة الضمان الاجتماعي الى زيادة فعالية الرقابة الداخلية من خلال توفير المعلومات	3.98	.88	مرتفعة
5	3	تستخدم المؤسسة تقنيات الرقابة الداخلية على أداء العاملين في مؤسسة الضمان الاجتماعي	3.97	.86	مرتفعة
5	9	تساعد الانظمة والتعليمات الدقيقة والواضحة في ممارسة الرقابة الداخلية	3.97	.84	مرتفعة
7	8	تساهم قنوات الاتصال المفتوحة بين المستويات الادارية على ممارسة الرقابة الداخلية	3.94	.81	مرتفعة
8	6	تساهم الرقابة الداخلية في تقييم أداء العاملين وبشكل دوري لتطوير أدائهم في المؤسسة	3.90	.90	مرتفعة
9	5	تعتمد مؤسسة الضمان الاجتماعي تحديد الواجبات ومسؤوليات العمل لكل موظف ووقت إنجازه للرقابة على أداء الموظفين	3.84	.94	مرتفعة
10	7	يساعد التسلسل الاداري في هيكل المؤسسة التنظيمي على تفعيل الرقابة الداخلية	3.83	.97	مرتفعة
		ممارسة الرقابة الداخلية	4.02		مرتفعة

يبين الجدول (8) ان درجة ممارسة الرقابة الداخلية كانت بدرجة مرتفعة وفقاً لمقياس الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لممارسة الرقابة الداخلية ككل (4.02). ويبين الجدول أن المتوسطات الحسابية

قد تراوحت مابين (3.83– 4.54)، وإنحراف معياري بين (.71 - .97) وهذا يدل على مدى تقارب في إجابات أفراد عينة الدراسة، حيث جاءت الفقرة رقم (10) والتي تنص على "تستخدم المؤسسة نظام الكتروني لضبط تسجيل ساعات الدوام" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (4.54)، بينما جاءت الفقرة رقم (7) ونصها "يساعد التسلسل الاداري في هيكل المؤسسة التنظيمي على تفعيل الرقابة الداخلية" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.83).

يرى الباحث ان هذا يعزى الى مدى تفهم أفراد عينة الدراسة لضرورة وأهمية ممارسة الرقابة الداخلية ودورها الفاعل في رفع سوية الأداء لدى العاملين في المؤسسة.

2. بعد ممارسة الرقابة الخارجية

جدول (9) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد ممارسة الرقابة الخارجية مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية (ن= 373)

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	11	تساهم وحدة الرقابة الخارجية الموجودة داخل المؤسسة في فعالية ممارسة الرقابة	3.94	.91	مرتفعة
2	13	تساعد الوسائل الرقابية الخارجية المستخدمة في المؤسسة على اكتشاف الاخطاء والانحرافات في المؤسسة	3.72	.87	مرتفعة
3	12	يتم وضع نماذج رقابية خارجية جديدة وبصفة دورية لتفعيل النظام الرقابي	3.64	.86	متوسطة
3	15	تستخدم المؤسسة أساليب ووسائل رقابية خارجية قادرة على تصحيح الأخطاء والانحرافات	3.64	.92	متوسطة
5	14	يتم تعديل وتحديث اللوائح والتعليمات المتعلقة باجراءات الرقابة الخارجية لزيادة فعالية استخدامها	3.62	.89	متوسطة
		ممارسة الرقابة الخارجية	3.71		مرتفعة

يبين الجدول (9) ان المتوسط الحسابي لممارسة الرقابة الخارجية ككل وقد بلغ (3.71). وفي ضوء ذلك يتبين ان درجة ممارسة الرقابة الخارجية كانت مرتفعة. ويبين الجدول أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت مابين (3.62– 3.94)، وإنحراف معياري بين (.86 - .92) وهذا يدل على درجة التقارب في

إجابات عينة الدراسة، حيث جاءت الفقرة رقم (11) والتي تنص على "تمارس عمليات الرقابة الخارجية من خلال وحدة الرقابة الخارجية الموجودة داخل المؤسسة" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (3.94)، بينما جاءت الفقرة رقم (14) ونصها "يتم تعديل وتحديث اللوائح والتعليمات المتعلقة باجراءات الرقابة الخارجية لزيادة فعالية استخدامها" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.62). ويعزى ذلك من وجهة نظر الباحث الى انحصار الرقابة الخارجية على الجانب المالي من قبل ديوان المحاسبة من خلال وحدة الرقابة الخارجية الموجودة داخل المؤسسة.

3. ممارسة الرقابة الذاتية

جدول (10) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد ممارسة الرقابة الذاتية مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية (ن= 373)

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	20	تستخدم المؤسسة مدونة السلوك الوظيفي واخلاقيات الوظيفة العامة لتعزيز القدرة على الانضباط	3.85	.92	مرتفعة
2	17	تعمل المؤسسة على تنمية الرقابة الذاتية من خلال اشراك الموظفين بدورات تدريبية تركز على اكتسابهم صفات اخلاقية لمكافحة الفساد	3.64	1.10	مرتفعة
2	18	تعتمد المؤسسة الندوات لمناقشة وتصحيح مدونة السلوك الوظيفي واخلاقيات الوظيفة العامة	3.64	1.09	متوسطة
4	19	يقوم العاملون في المؤسسة بمراجعة أنفسهم لمحاسبة أنفسهم قبل ان يحاسبوا من قبل مسؤوليهم	3.58	.97	متوسطة
5	16	تساعد قوة الوازع الديني (الضمير) في فعالية الرقابة في المؤسسة	3.53	1.03	متوسطة
5	21	تحول العلاقات الشخصية والاجتماعية دون تطبيق وممارسة الاجراءات الرقابية الصحيحة	3.53	1.14	متوسطة
		ممارسة الرقابة الذاتية	3.63		متوسطة

يبين الجدول (10) أن المتوسط الحسابي لممارسة الرقابة الذاتية ككل وقد بلغ (3.63). يتبين من ذلك أن درجة ممارسة الرقابة الذاتية لدى أفراد عينة الدراسة كانت متوسطة. ويبين الجدول أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت مابين (3.53– 3.85)، وإنحراف معياري بين (92. – 1.14) وهذا يدل على تقارب في إجابات عينة الدراسة، حيث جاءت الفقرة رقم (20) والتي تنص على "تستخدم المؤسسة مدونة السلوك الوظيفي واخلاقيات الوظيفة العامة لتعزيز القدرة على الانضباط" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (3.85)، بينما جاءت الفقرتان رقم (16 و21) ونصهما "تعتمد المؤسسة على قوة الوازع الديني (الضمير) كوسيلة رقابية فعالة" و"تحول العلاقات الشخصية والاجتماعية دون تطبيق وممارسة الاجراءات الرقابية الصحيحة" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.53). ويعزي الباحث هذا الى وجود الواسطة والمحسوبية وهذا يتضح من خلال درجة المتغير "تحول العلاقات الشخصية والاجتماعية دون تطبيق وممارسة الاجراءات الرقابية الصحيحة"، ويتجلّى ذلك في غياب الوازع الديني أو الضمير لدى العاملين في المؤسسة.

مما يشير إلى رفض الفرضية (هنالك مستوى مرتفع وليس متوسط لممارسة الرقابة الادارية في مؤسسة الضمان الاجتماعي، من وجهة نظر العاملين في المؤسسة).

وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة كل من (Scott,1992) والتي أشارت الى وجود مستوى مرتفع من ممارسة الرقابة الادارية ومع دراسة (الخرشة، 2001) في فاعلية ممارسة الرقابة الادارية الداخلية بدرجة مرتفعة، كما ان هذه النتيجة اتفقت مع دراسة (الزهراء وحميدة، 2001) ممارسة الرقابة الادارية بدرجة مرتفعة لمستوى حملة درجة الدكتوراة ومع دراسة (الشرقاوي،2009) ودراسة (العلاونة، 2010) ، والتي أشارت الى وجود مستوى مرتفع من ممارسة الرقابة الادارية. ولم تتفق مع دراسة 0الزهراء، 2001) حيث كانت درجة ممارسة الرقابة الادارية منخفضة في مستوى استاذ الكلية واستاذ الجامعة من حملة درجة الماجستير ، ومع ودراسة (منصور وآخرون، 2010) حيث كانت درجة الممارسة للأدوات الرقابية على البنوك التجارية منخفضة.

الفرضية الثانية: هناك مستوى متوسط من الأداء لدى العاملين في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي الأردني.

للتحقق من صحة هذه الفرضية تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأداء العاملين في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي الأردني، والجدول أدناه يوضح ذلك.

جدول (11) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأداء العاملين في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي الأردني مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية (ن= 373)

الرتبة	الرقم	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	4	حجم الأداء	4.26	.61	مرتفعة
2	2	سرعة الأداء	4.17	.63	مرتفعة
3	1	دقة الأداء	4.01	.63	مرتفعة
4	3	جودة الأداء	3.93	.59	مرتفعة
		الأداء ككل	4.07		مرتفعة

يبين الجدول (11) أن المتوسط الحسابي لأبعاد الأداء ككل وقد بلغ (4.07) وهي نتيجة مرتفعة. ويبين الجدول أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت مابين (3.93-4.26)، وإنحراف معياري بين (59. - 63.) وهذا يدل على تقارب في إجابات عينة الدراسة، حيث جاء بعد حجم الأداء في المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ (4.26)، تلاه في المرتبة الثانية بعد سرعة الأداء بمتوسط حسابي بلغ (4.17)، تلاه في المرتبة الثالثة بعد دقة الأداء بمتوسط حسابي بلغ (4.01)، بينما جاء بعد جودة بالمرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (3.93)، يرى الباحث ان هذه النتيجة تعزى الى حرص الموظفين على أداء عملهم بكل حرفية وتميز، وهذا أيضاً يدل على مدى الجدية في تقديم الخدمة المميزة للعملاء والزبائن.

وقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات كل بعد على حدى، حيث كانت على النحو التالي:

1. دقة الأداء

جدول (12) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد دقة الأداء مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية (ن= 373)

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	22	يساعد اسلوب الرقابة الادارية المتبع في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي على زيادة دقة انجاز المعاملات	4.09	.78	مرتفعة
2	23	تحرص المؤسسة على تطبيق التعليمات والقوانين لانجاز العمل	4.07	.73	مرتفعة
3	24	يتم مراجعة المعاملات بصورة دقيقة حرصا على تجنب الاخطاء فيها	4.02	.83	مرتفعة
3	27	تحرص المؤسسة على ان يتفهم الموظفين مشاكل المراجعين لتقديم الحلول الصحيحة لهم	4.02	.81	مرتفعة
5	25	يتم الاعتماد على البيانات والمعلومات الدقيقة التي توفرها قاعدة بيانات المؤسسة لانجاز المعاملات بدون أخطاء	4.00	.71	مرتفعة
6	26	تحرص المؤسسة على تحديد واجبات الموظفين بدقة لتمكنهم من أدائها بشكل صحيح	3.84	.93	مرتفعة
		دقة الأداء	4.01		مرتفعة

يبين الجدول (12) ان المتوسط الحسابي لدقة الأداء ككل بلغ (4.01) وهي نتيجة مرتفعة. وأن المتوسطات الحسابية قد تراوحت مابين (3.84– 4.09)، وإنحراف معياري بين (.71 – .93) وهذا يدل على تقارب في إجابات عينة الدراسة، حيث جاءت الفقرة رقم (22) والتي تنص على "يساعد اسلوب الرقابة الادارية المتبع في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي على زيادة دقة انجاز المعاملات" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (4.09)، بينما جاءت الفقرة رقم (26) ونصها "تحرص المؤسسة على تحديد واجبات الموظفين بدقة لتمكنهم من أدائها بشكل صحيح" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.84). يرى الباحث ان ذلك يعزى الى قدرة المعنيين بممارسة الرقابة على استخدام الأساليب الرقابية الملائمة، ويعود ذلك ايضا الى تقيد العاملين بالمؤسسة بالقوانين

والأنظمة الداخلية للمؤسسة، ووجود قاعدة بيانات فاعلة يعتمد عليها العاملين في انجاز أعمالهم بدقة، إضافة الى طبيعة عمل المؤسسة المتعلق بالحقوق المالية للمراجعين والتي تحتاج الدقة في العمل.

2. سرعة الأداء

جدول (13) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد سرعة الأداء مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية (ن= 373)

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	32	أحرص على احترام اوقات الدوام الرسمي عند الحضور والانصراف من العمل	4.35	.82	مرتفعة
2	30	أقوم بمراجعة واجباتي أولا بأول حرصا على سرعة الانجاز	4.28	.74	مرتفعة
3	29	أحرص على الاستجابة لمتطلبات المراجعين بدون مماطلة أو تأجيل	4.21	.76	مرتفعة
4	28	تحرص المؤسسة على انجاز الواجبات المطلوبة ضمن اوقاتها المحددة	4.19	.86	مرتفعة
5	33	أحرص على تقليل الزيارات والاتصالات الشخصية تجنبا لهدر أوقات العمل	4.16	.81	مرتفعة
6	31	تحرص المؤسسة على توزيع المهام بشكل مناسب يؤدي الى زيادة سرعة الانجاز	3.81	.94	مرتفعة
		سرعة الأداء	4.17		مرتفعة

يبين الجدول (13) ان المتوسط الحسابي لسرعة الأداء ككل بلغ (4.17) وهي نتيجة مرتفعة. وأن المتوسطات الحسابية قد تراوحت مابين (3.81– 4.35)، وإنحراف معياري بين (.74 – .94) وهذا يدل على تقارب في إجابات عينة الدراسة، حيث جاءت الفقرة رقم (32) والتي تنص على "أحرص على احترام اوقات الدوام الرسمي عند الحضور والانصراف من العمل" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (4.35)، بينما جاءت الفقرة رقم (31) ونصها "تحرص المؤسسة على توزيع المهام بشكل

مناسب يؤدي الى زيادة سرعة الانجاز" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.81). تعزى هذه النتيجة من وجهة نظر الباحث الى الاحترام والالتزام بتوقيتات العمل والحرص من قبل العاملين على تنفيذ الأعمال والمعاملات بوقتها دون تأخير، وتجنب هدر وقت العمل وذلك من خلال توزيع الواجبات والمسؤليات على الموظفين بشكل مناسب، مما أدى الى الوصول الى درجة مرتفعة في سرعة الأداء.

3. جودة الأداء

جدول (14) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد جودة الأداء مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية (ن= 373)

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	34	تتم مراعات مواصفات ومقاييس الجودة المناسبة للخدمات المقدمة للمواطنين	4.12	.69	مرتفعة
2	38	تقوم المؤسسة بعقد دورات تدريبية لرفع مستوى المهارات والقدرات للموظفين	4.00	.86	مرتفعة
3	36	تقوم المؤسسة بتطبيق العديد من البرامج الهادفة لرفع جودة الخدمات المقدمة للمواطنين	3.90	.82	مرتفعة
4	35	يساعد النظام الرقابي المناسب على الاستخدام الامثل للموارد المتاحة في المؤسسة	3.84	.73	مرتفعة
5	37	يتم الاخذ بمقترحات المواطنين لتحسين مستوى الخدمات المقدمة لهم	3.79	.87	مرتفعة
		جودة الأداء	3.93		مرتفعة

يبين الجدول (14) ان المتوسط الحسابي لجودة الأداء ككل بلغ (3.93) وهي نتيجة مرتفعة. وأن المتوسطات الحسابية قد تراوحت مابين (3.79– 4.12)، وإنحراف معياري بين (.73 – .87) وهذا يدل على تقارب في إجابات عينة الدراسة، حيث جاءت الفقرة رقم (34) والتي تنص على "تتم مراعات مواصفات ومقاييس الجودة المناسبة للخدمات المقدمة للمواطنين" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (4.12)، بينما جاءت الفقرة رقم (37) ونصها "يتم الأخذ بمقترحات المواطنين

لتحسين مستوى الخدمات المقدمة لهم" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.79). وقد تعزى هذه النتيجة الى الالتزام من قبل العاملين بالمواصفات والمقاييس الاردنية في تنفيذ واجباتهم، وكذلك الخبرات والمهارات العالية التي يتمتع بها العاملين في استخدام الموارد المتوفرة في المؤسسة.

4. حجم الأداء

جدول (15) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد حجم الأداء مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية (ن= 373)

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	43	أحرص على تحسين وتطوير مستوى أدائي العام وبشكل مستمر	4.45	.70	مرتفعة
2	41	أسعى وباستمرار لتقديم أكبر عدد ممكن من الخدمات للمراجعين	4.30	.73	مرتفعة
3	39	أقوم بانجاز الاعمال المطلوبة مني بما يتناسب مع توقعات رئيسي المباشر	4.22	.80	مرتفعة
4	42	أهتم بعدد المهام والمعاملات المنجزة يوميا	4.21	.83	مرتفعة
5	40	يساهم التوزيع المناسب للواجبات والمهام في المؤسسة في ارتفاع عدد المعاملات المنجزة	4.14	.81	مرتفعة
		حجم العمل	4.26		مرتفعة

يبين الجدول (15) ان المتوسط الحسابي لحجم الأداء ككل بلغ (4.26) وهي نتيجة مرتفعة. وأن المتوسطات الحسابية قد تراوحت مابين (4.14- 4.45)، وإنحراف معياري بين (.70 - .83) وهذا يدل على تقارب في إجابات عينة الدراسة، حيث جاءت الفقرة رقم (43) والتي تنص على "أحرص على تحسين وتطوير مستوى أدائي العام وبشكل مستمر" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (4.45)، بينما جاءت الفقرة رقم (40) ونصها "يساهم التوزيع المناسب للواجبات والمهام في المؤسسة في ارتفاع عدد المعاملات المنجزة" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (4.14).

لقد تبين أن هذه النتيجة تعزى الى الحرص من قبل العاملين في تحسين أدائهم وواجباتهم، وكذلك وجود منافسة بين العاملين لإنجاز كم أكبر من المعاملات وحسب المواعيد المحددة لها بشكل يومي، وتعود هذه ايضا الى الخبرة العالية التي يتميز بها العاملين في انجاز معاملاتهم اليومية.

يتبين مما سبق ان جميع أبعاد المتغير التابع الأداء جاءت بدرجة عالية وهذا يشير الى رفض الفرضية بأن هناك مستوى مرتفع وليس متوسط لأداء العاملين في مؤسسة الضمان الاجتماعي.

لقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (عبابنة،2012) حيث أن درجة أبعاد متغير الأداء كانت عالية. ولم تتفق النتيجة مع دراسة (النميان،2003) حيث كانت درجة الأداء متدنية، ودراسة كل من (البطوش،2007) ودراسة (الذيب،2011) حيث كانت درجة الأداء متوسطة.

الفرضية الثالثة: هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة($\alpha \leq 0.05$) لمستوى ممارسة الرقابة الإدارية في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي تعزى إلى المتغيرات الديموغرافية (الجنس، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخدمة، المسمى الوظيفي، عدد الموظفين التابعين، الدورات التدريبية في المجال الرقابي).

للتحقق من صحة هذه الفرضية تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى ممارسة الرقابة الإدارية في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي تبعا للمتغيرات الديموغرافية **(الجنس، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخدمة، والمسمى الوظيفي، وعدد الموظفين التابعين، والدورات التدريبية في المجال الرقابي)**، ولبيان دلالة الفروق الإحصائية بين المتوسطات الحسابية تم استخدام اختبار "ت" "T-Test" لكل من متغيري الجنس، وعدد الموظفين، وتحليل التباين الأحادي "One – way Anova" لكل من المتغيرات المؤهل العلمي، والخدمة، والمسمى الوظيفي، والدورات التدريبية في المجال الرقابي، والجداول أدناه توضح ذلك.

1. الجنس

جدول (16) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار "ت" تبعاً لمتغير الجنس على مستوى ممارسة الرقابة الإدارية في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي (ن= 373)

أبعاد الرقابة	ذكر		انثى		قيمة ت	الدلالة الاحصائية
	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري		
ممارسة الرقابة الداخلية	4.03	.64	3.99	.66	.506	.613
ممارسة الرقابة الخارجية	3.72	.75	3.67	.71	.607	.544
ممارسة الرقابة الذاتية	3.64	.77	3.60	.79	.455	.649
الرقابة الإدارية	3.84		3.80		.581	.562

يتبين من الجدول (16) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha \geq 0.05$) تعزى لمتغير الجنس في جميع الأبعاد وفي الرقابة الإدارية ككل. هذه النتيجة قد تعزى الى عدم وجود فروق في ادراك أفراد العينة من الذكور والإناث لمستوى ممارسة الرقابة الادارية في مؤسسة الضمان الاجتماعي لأبعاد متغير الرقابة الادارية بشكل منفرد كل على حدى ولمتغير الرقابة الادارية ككل.

وهذه النتيجة تشير إلى رفض هذه الفرضية بالنسبة لبعد الجنس.

2. المؤهل العلمي

جدول (17) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وتحليل التباين الأحادي تبعاً لمتغير المؤهل العلمي على مستوى ممارسة الرقابة الإدارية في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي (ن= 373)

أبعاد الرقابة	دبلوم فاقل		بكالوريوس		دراسات عليا		قيمة ف	الدلالة الاحصائية
	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري		
ممارسة الرقابة الداخلية	3.81	.74	4.01	.64	4.23	.51	5.974	*.003
ممارسة الرقابة الخارجية	3.58	.85	3.71	.69	3.85	.82	1.785	.169
ممارسة الرقابة الذاتية	3.62	.89	3.62	.75	3.69	.76	.239	.787
الرقابة الإدارية ككل	3.70		3.83		3.98		2.927	.055

* دالة عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$).

يتبين من الجدول (17) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha \geq$ 0.05) تعزى لمتغير المؤهل العلمي في جميع الأبعاد وفي الرقابة الإدارية ككل، باستثناء بعد ممارسة الرقابة الداخلية، ولبيان الفروق الزوجية الدالة إحصائيا بين المتوسطات الحسابية تم استخدام المقارنات البعدية بطريقة شفيه كما هو مبين في الجدول (18).

وهذه النتيجة تشير إلى قبول الفرضية في بعد ممارسة الرقابة الداخلية ورفضها في باقي الأبعاد وفي الرقابة الإدارية ككل.

جدول (18) المقارنات البعدية بطريقة شفية لأثر المؤهل العلمي على ممارسة الرقابة الداخلية (ن= 373)

المؤهل العلمي	المتوسط الحسابي	دبلوم فاقل	بكالوريوس	دراسات عليا
دبلوم فاقل	3.81			
بكالوريوس	4.01	-.21		
دراسات عليا	4.23	*-.42	-.22	

* دالة عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq$ 0.05).

يتبين من الجدول (17) وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha \geq$ 0.05) بين دبلوم فأقل ودراسات عليا، وجاءت الفروق لصالح المتغير دراسات عليا. وقد تعزى هذه النتيجة (من وجهة نظر الباحث) الى أن ادراك مستوى ممارسة الرقابة الادارية الداخلية يتحقق بشكل كبير لدى المبحوثين ذوي المستوى التعليمي دراسات عليا(ماجستير ودكتوراة)، وتعتبر هذه نتيجة منطقية لأن المستوى التعليمي لهذه الفئة يؤهلهم لإدراك مدى ممارسة الرقابة الداخلية وذلك بسبب إستلامهم لمناصب إدارية عليا في المؤسسة تساعدهم في تفهم لأهمية ممارسة الرقابة الادارية الداخلية.

3. **عدد سنوات الخدمة**

جدول (19) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وتحليل التباين الأحادي لمستوى ممارسة الرقابة الإدارية في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي تبعا لمتغير عدد سنوات الخدمة (ن= 373)

أبعاد الرقابة	5سنوات فاقل		6-10سنوات		11-15سنة		16سنة فاكثر		قيمة ف	الدلالة الاحصائية
	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري		
ممارسة الرقابة الداخلية	4.12	.59	3.91	.58	4.06	.58	4.02	.74	1.531	.206
ممارسة الرقابة الخارجية	3.65	.86	3.69	.67	3.82	.51	3.68	.83	.835	.475
ممارسة الرقابة الذاتية	3.63	.78	3.50	.77	3.70	.73	3.66	.80	1.202	.309
الرقابة الإدارية	3.86		3.74		3.90		3.84		1.079	.358

يتبين من الجدول (19) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha \geq 0.05$) تعزى لمتغير عدد سنوات الخدمة في جميع الأبعاد، وفي الرقابة الإدارية ككل، حيث كانت جميع قيم الدلالة الاحصائية أكبر من مستوى الدلالة الاحصائية ($\alpha \geq 0.05$).

وهذه النتيجة تشير إلى رفض الفرضية في جميع الأبعاد وفي الرقابة الإدارية ككل لبعد عدد سنوات الخدمة.

4. المسمى الوظيفي

جدول (20) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وتحليل التباين الأحادي لمستوى ممارسة الرقابة الإدارية في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي تبعا لمتغير المسمى الوظيفي (ن= 373)

أبعاد الرقابة	مدير ادارة		مدير مديرية		موظف		قيمة ف	الدلالة الاحصائية
	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري		
ممارسة الرقابة الداخلية	4.54	.30	4.31	.40	3.83	.67	39.737	*.000
ممارسة الرقابة الداخلية	4.33	.36	3.98	.53	3.51	.75	36.050	*.000
ممارسة الرقابة الذاتية	4.14	.42	3.95	.61	3.43	.80	27.875	*.000
الرقابة الإدارية	4.38		4.13		3.64		46.450	*.000

* دالة عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

يتبين من الجدول (20) وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) تعزى لمتغير المسمى الوظيفي في جميع الأبعاد، وفي الرقابة الإدارية ككل، ولبيان الفروق الزوجية الدالة إحصائيا بين المتوسطات الحسابية تم استخدام المقارنات البعدية بطريقة شفيه كما هو مبين في الجدول (20).

وهذه النتيجة تشير إلى قبول الفرضية في جميع الأبعاد وفي الرقابة الإدارية ككل.

جدول (21) المقارنات البعدية بطريقة شفية لأثر المسمى الوظيفي (ن= 373)

أبعاد الرقابة	المسمى الوظيفي	المتوسط الحسابي	مدير ادارة	مدير مديرية	موظف
ممارسة الرقابة الداخلية	مدير ادارة	4.54			
	مدير مديرية	4.31	.23		
	موظف	3.83	*.71	*.47	
ممارسة الرقابة الخارجية	مدير ادارة	4.33			
	مدير مديرية	3.98	*.36		
	موظف	3.51	*.82	*.46	
ممارسة الرقابة الذاتية	مدير ادارة	4.14			
	مدير مديرية	3.95	.19		
	موظف	3.43	*.71	*.51	
الرقابة الإدارية	مدير ادارة	4.38			
	مدير مديرية	4.13	.25		
	موظف	3.64	*.73	*.48	

* دالة عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$).

يتبين من الجدول (21) الآتي:

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($0.05 \geq \alpha$) بين موظف من جهة وكل من مدير إدارة ومدير مديرية من جهة أخرى، وجاءت الفروق لصالح كل من مدير إدارة ومدير مديرية في ممارسة الرقابة الداخلية وممارسة الرقابة الذاتية، وفي الرقابة الإدارية ككل،

يرى الباحث ان هذه النتيجة منطقية بسبب ادراك مدير ادارة ومدير مديرية لأبعاد ممارسة الرقابة الداخلية والذاتية والرقابة الادارية ككل، وهذه النتيجة تؤكد أيضا وجود تأثير للمسمى الوظيفي على درجة ممارسة الرقابة الادارية، وذلك لأنهم مسؤولون عن تنفيذ الرقابة الادارية في المؤسسة.

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($0.05 \geq \alpha$) بين مدير إدارة من جهة وكل من مدير مديرية و موظف من جهة أخرى، وجاءت الفروق لصالح مدير إدارة في ممارسة الرقابة الخارجية، كما تبين وجود فروق دالة إحصائيا بين مدير مديرية وموظف، وجاءت الفروق لصالح مدير مديرية ومدير إدارة في ممارسة الرقابة الخارجية.

وقد تعود هذه النتيجة الى مدى ادراك ووعي كل من مدير ادارة ومدير مديرية بممارسة الرقابة الخارجية أكثر من الموظف وذلك ان شعورهم بالرضا يكون أكبر تجاه ممارسة هذا النوع من الرقابة الادارية.

5. عدد الموظفين

جدول (22) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار "ت" تبعاً لمتغير عدد الموظفين على مستوى ممارسة الرقابة الإدارية في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي (ن= 373)

أبعاد الرقابة	10 موظفين فما دون		11 موظف فأكثر		قيمة ت	الدلالة الاحصائية
	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري		
ممارسة الرقابة الداخلية	4.36	.26	4.41	.43	.600	.550
ممارسة الرقابة الخارجية	3.95	.52	4.19	.48	2.547	*.012
ممارسة الرقابة الذاتية	3.91	.47	4.08	.59	1.661	.099
الرقابة الإدارية	4.14		4.26		1.762	.081

* دالة عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

يتبين من الجدول (22) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) تعزى لمتغير عدد الموظفين في جميع الأبعاد وفي الرقابة الإدارية ككل، بإستثناء بعد الرقابة الخارجية، وجاءت الفروق لصالح موظف11 فأكثر.

وهذه النتيجة تشير إلى قبول الفرضية في بعد ممارسة الرقابة الخارجية ورفضها في باقي الأبعاد وفي الرقابة الإدارية ككل.

يرى الباحث ان هذه النتيجة تعزى الى ان من لديهم 11 موظف فأكثر هم أكثر ادراكا" لممارسة الرقابة الخارجية وهم في الأغلب من مستوى وظيفي مدير ادارة ومدير مديرية وهم الفئات الأغلب المعنيين بممارسة الرقابة الادارية، كونهم يمثلوا الفئة الأكثر عدداً.

6. الدورات التدريبية

الجدول رقم (23) يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وتحليل التباين الأحادي لمستوى ممارسة الرقابة الإدارية في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي تبعا لمتغير الدورات التدريبية.

جدول (23) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وتحليل التباين الأحادي لمستوى ممارسة الرقابة الإدارية في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي تبعا لمتغير الدورات التدريبية (ن= 373)

أبعاد الرقابة	لا يوجد		1-3 دورات		4 فاكثر		قيمة ف	الدلالة الاحصائية
	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري		
ممارسة الرقابة الداخلية	3.90	.67	4.05	.50	4.14	.75	4.108	*.017
ممارسة الرقابة الخارجية	3.60	.75	3.76	.62	3.80	.84	2.754	.065
ممارسة الرقابة الذاتية	3.50	.78	3.71	.73	3.70	.81	3.116	*.045
الرقابة الإدارية	3.72		3.88		3.93		4.278	*.015

* دالة عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

يتبين من الجدول (23) وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) تعزى لمتغير الدورات التدريبية في جميع الأبعاد وفي الرقابة الإدارية ككل، باستثناء بعد ممارسة الرقابة الخارجية، ولبيان الفروق الزوجية الدالة إحصائيا بين المتوسطات الحسابية تم استخدام المقارنات البعدية بطريقة شفيه كما هو مبين في الجدول (24). **وهذه النتيجة تشير إلى رفض الفرضية في بعد ممارسة الرقابة الخارجية وقبولها في باقي الأبعاد وفي الرقابة الإدارية ككل.**

جدول (24) المقارنات البعدية بطريقة شفية لأثر الدورات التدريبية (ن= 373)

		المتوسط الحسابي	لا يوجد	1-3 دورات	4 فاكثر
ممارسة الرقابة الداخلية	لا يوجد	3.90			
	1-3 دورات	4.05	.15		
	4 فاكثر	4.14	*.23	.08	
ممارسة الرقابة الذاتية	لا يوجد	3.50			
	1-3 دورات	3.71	*.21		
	4 فاكثر	3.70	.20	.00	
الرقابة الإدارية	لا يوجد	3.72			
	1-3 دورات	3.88	.17		
	4 فاكثر	3.93	*.22	.05	

* دالة عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

يتبين من الجدول (24) الآتي:

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha \geq 0.05$) بين لا يوجد دورات و4 دورات فأكثر، وجاءت الفروق لصالح 4 فأكثر في ممارسة الرقابة الداخلية وفي الرقابة الإدارية ككل.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha \geq 0.05$) بين لا يوجد دورات و1−3 دورات، وجاءت الفروق لصالح 1−3 دورات في ممارسة الرقابة الذاتية.

وقد تعزى هذه النتيجة الى ان من لديهم دورات تدريبية هم أكثر ادراكا" لممارسة الرقابة الداخلية والذاتية في المؤسسة، ويدل هذا الى ان التأهيل الاداري والوظيفي للعاملين يزيد ويعزز من قناعتهم في ممارسة الرقابة الادارية بكل أبعادها داخل المؤسسة.

لقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (نميان، 2003) من حيث وجود فروق ذات دلالة احصائية لمتغيرات المسمى الوظيفي، عدد الأفراد الخاضعين للرقابة، عدد الدورات التدريبية والمؤهل العلمي. واختلفت مع كل من دراسة (الخرشة، 2001) ودراسة (الحربي، 2003).

الفرضية الرابعة: هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة($\alpha \geq 0.05$) لمستوى الأداء لدى العاملين في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي تعزى إلى المتغيرات الديموغرافية (الجنس، المؤهل العلمي، الخدمة، المسمى الوظيفي، عدد الموظفين التابعين، الدورات التدريبية في المجال الرقابي)؟

للتحقق من صحة هذه الفرضية تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأداء العاملين في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي تبعا للمتغيرات الديموغرافية (**الجنس، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخدمة، والمسمى الوظيفي، وعدد الموظفين التابعين، والدورات التدريبية في المجال الرقابي**)، ولبيان دلالة الفروق الإحصائية بين المتوسطات الحسابية تم استخدام اختبار "ت" (T-test) لكل من متغيري (**الجنس، وعدد الموظفين**)، وتحليل التباين الأحادي (One-way Anova) لكل من المتغيرات (**المؤهل العلمي، وعدد سنوات الخدمة، والمسمى الوظيفي، والدورات التدريبية في المجال الرقابي**)، والجداول أدناه توضح ذلك.

1. الجنس

جدول (25) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار "ت" تبعاً لمتغير الجنس على أداء العاملين في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي (ن= 373)

	ذكر		انثى		قيمة ت	الدلالة الاحصائية
	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري		
دقة الأداء	4.03	.59	3.95	.70	1.135	.257
سرعة الأداء	4.19	.64	4.11	.59	1.256	.210
جودة الأداء	3.93	.56	3.93	.67	.090	.928
حجم الأداء	4.26	.63	4.28	.57	.246	.806
الأداء ككل	4.08		4.04		.764	.446

يتبين من الجدول (25) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) تعزى لمتغير الجنس في جميع الأبعاد وفي الأداء ككل. **وهذه النتيجة تشير إلى رفض هذه الفرضية لمتغير الجنس.**

2. المؤهل العلمي

جدول (26) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وتحليل التباين الأحادي لأبعاد الأداء تبعاً لمتغير المؤهل العلمي على أداء العاملين في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي (ن= 373)

	دبلوم فاقل		بكالوريوس		دراسات عليا		قيمة ف	الدلالة الاحصائية
	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري		
دقة الأداء	3.97	.63	3.96	.64	4.26	.49	5.651	*.004
سرعة الأداء	4.16	.74	4.13	.63	4.35	.44	3.038	*.049
جودة الأداء	3.92	.70	3.91	.60	4.05	.42	1.276	.280
حجم الأداء	4.28	.67	4.22	.61	4.45	.53	3.124	*.045
الأداء ككل	4.05		4.03		4.25		4.170	*.016

* دالة عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

يتبين من الجدول (26) وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha \geq 0.05$) تعزى لمتغير المؤهل العلمي في جميع الأبعاد، وفي الأداء ككل باستثناء بعد جودة الأداء، ولبيان الفروق الزوجية الدالة إحصائيا بين المتوسطات الحسابية تم استخدام المقارنات البعدية بطريقة شفيه كما هو مبين في الجدول (27).

وهذه النتيجة تشير إلى رفض الفرضية في بعد جودة الأداء وقبولها في باقي الأبعاد وفي الأداء ككل.

جدول (27) المقارنات البعدية بطريقة شفية لأثر المؤهل العلمي (ن= 373)

		المتوسط الحسابي	دبلوم فاقل	بكالوريوس	دراسات عليا
دقة الأداء	دبلوم فاقل	3.97			
	بكالوريوس	3.96	.01		
	دراسات عليا	4.26	*.29	*.30	
سرعة الأداء	دبلوم فاقل	4.16			
	بكالوريوس	4.13	.03		
	دراسات عليا	4.35	.20	*.23	
حجم الأداء	دبلوم فاقل	4.28			
	بكالوريوس	4.22	.05		
	دراسات عليا	4.45	.17	*.22	
الأداء ككل	دبلوم فاقل	4.05			
	بكالوريوس	4.03	.02		
	دراسات عليا	4.25	.20	*.22	

* دالة عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$).

يتبين من الجدول (27) الآتي:

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha \geq 0.05$) بين دراسات عليا من جهة وكل من دبلوم فأقل وبكالوريوس من جهة أخرى، وجاءت الفروق لصالح دراسات عليا في بعد دقة الأداء.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha \geq 0.05$) بين بكالوريوس ودراسات عليا، وجاءت الفروق لصالح دراسات عليا في بعدي سرعة الأداء وحجم الأداء وفي الأداء ككل. وهذه النتيجة تعزى من وجهة نظر

الباحث الى أن العاملين من ذوي التأهيل العالي هم أكثر إدراكاً لمستويات معايير الأداء، لأنهم المسؤولون عن قياسها ومتابعتها. ويتبين وجود علاقة ايجابية طردية بين المؤهل العلمي ومستوى الأداء.

3. عدد سنوات الخدمة

جدول (28) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وتحليل التباين الأحادي لأداء العاملين في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي تبعا لمتغير عدد سنوات الخدمة (ن= 373)

	5سنوات فاقل		6-10سنوات		11-15سنة		16سنة فاكثر		قيمة ف	الدلالة الاحصائية
	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري		
دقة الأداء	4.04	.72	4.05	.55	4.05	.60	3.94	.65	.854	.465
سرعة الأداء	4.02	.75	4.07	.57	4.20	.46	4.28	.67	3.512	*.015
جودة الأداء	4.01	.71	3.95	.57	3.85	.49	3.93	.61	.854	.465
حجم الأداء	4.38	.54	4.18	.58	4.27	.54	4.26	.69	1.308	.272
الأداء ككل	4.08		4.03		4.08		4.07		.226	.878

* دالة عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

يتبين من الجدول (28) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) تعزى لمتغير عدد سنوات الخدمة في جميع الأبعاد وفي الأداء ككل، باستثناء بعد سرعة الأداء، ولبيان الفروق الزوجية الدالة إحصائياً بين المتوسطات الحسابية تم استخدام المقارنات البعدية بطريقة شفيه كما هو مبين في الجدول (29). **وهذه النتيجة تشير إلى قبول هذه الفرضية في بعد سرعة الأداء ورفضها في باقي الأبعاد وفي الأداء ككل.**

جدول(29) المقارنات البعدية بطريقة شفية لأثر عدد سنوات الخدمة على سرعة الأداء (ن= 373)

		المتوسط الحسابي	5 سنوات فاقل	6–10 سنوات	11–15 سنة	16 سنة فاكثر
سرعة الأداء	5 سنوات فاقل	4.02				
	6–10 سنوات	4.07	.04			
	11–15 سنة	4.20	.18	.14		
	16 سنة فاكثر	4.28	*.26	.21	.08	

* دالة عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

يتبين من الجدول (29) وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) بين فئتي عدد سنوات الخدمة 5 سنوات فاقل و16 سنة فأكثر، وجاءت الفروق لصالح فئة عدد سنوات الخدمة 16 سنة فأكثر. يرى الباحث ان هذه النتيجة تعزى الى الخبرة التي يمتلكها العاملون في المؤسسة والذين ينتمون الى فئة 16 سنة وأكثر والتي تعزى الى طول مدة عملهم في المؤسسة. وتبين أيضاً وجود علاقة ايجابية طردية بين عدد سنوات الخدمة وسرعة الأداء.

4. المسمى الوظيفي

جدول (30) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وتحليل التباين الأحادي لأداء العاملين في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي تبعا لمتغير المسمى الوظيفي (ن= 373)

	مدير ادارة		مدير مديرية		موظف		قيمة ف	الدلالة الاحصائية
	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري		
دقة الأداء	4.36	.44	4.19	.34	3.88	.68	16.885	*.000
سرعة الأداء	4.64	.25	4.42	.33	4.00	.67	32.354	*.000
جودة الأداء	4.23	.35	4.07	.38	3.83	.65	12.306	*.000
حجم الأداء	4.67	.36	4.41	.46	4.15	.65	18.552	*.000
الأداء ككل	4.45		4.26		3.94		30.034	*.000

* دالة عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

يتبين من الجدول (30) وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) تعزى لمتغير المسمى الوظيفي في جميع الأبعاد وفي الأداء ككل، ولبيان الفروق الزوجية الدالة إحصائيا بين المتوسطات الحسابية تم استخدام المقارنات البعدية بطريقة شفيه كما هو مبين في الجدول (31).

وهذه النتيجة تشير إلى قبول الفرضية في جميع الأبعاد وفي الأداء ككل.

جدول (31) المقارنات البعدية بطريقة شفية لأثر المسمى الوظيفي (ن= 373)

		المتوسط الحسابي	مدير ادارة	مدير مديرية	موظف
دقة الأداء	مدير ادارة	4.36			
	مدير مديرية	4.19	.17		
	موظف	3.88	*.48*	*.31*	
سرعة الأداء	مدير ادارة	4.64			
	مدير مديرية	4.42	.22		
	موظف	4.00	*.64*	*.41*	
جودة الأداء	مدير ادارة	4.23			
	مدير مديرية	4.07	.16		
	موظف	3.83	*.40*	*.24*	
حجم الأداء	مدير ادارة	4.67			
	مدير مديرية	4.41	.26		
	موظف	4.15	*.52*	*.26*	
الأداء ككل	مدير ادارة	4.45			
	مدير مديرية	4.26	.18		
	موظف	3.94	*.51*	*.33*	

* دالة عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

يتبين من الجدول (31) وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) بين موظف من جهة وكل من مدير إدارة ومدير مديرية من جهة أخرى، وجاءت الفروق لصالح كل من مدير إدارة ومدير مديرية في جميع الأبعاد وفي الأداء ككل. تعزى هذه النتيجة من وجهة نظر الباحث الى أن هذه النتيجة تؤكد النتيجة السابقة المرتبطة بمدة الخدمة، حيث أن طول مدة الخدمة هو مايحتاجه الموظف لإشغال وظيفة مدير إدارة أو مديرية وهم الأكثر إدراكاً لأبعاد الأداء الأربعة.

5. عدد الموظفين

جدول (32) **المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار "ت" تبعاً لمتغير عدد الموظفين على أداء العاملين في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي (ن= 373)**

	10 فما دون		11 فأكثر		قيمة ت	الدلالة الاحصائية
	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري		
دقة الأداء	4.18	.34	4.29	.41	1.539	.126
سرعة الأداء	4.37	.31	4.57	.31	3.430	*.001
جودة الأداء	4.01	.28	4.20	.40	2.618	*.010
حجم الأداء	4.33	.35	4.60	.46	3.384	*.001
ابعاد الأداء	4.22		4.39		3.338	*.001

* دالة عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq$ 0.05).

يتبين من الجدول (32) وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha \leq$ 0.05) تعزى لمتغير عدد الموظفين في جميع الأبعاد وفي الأداء ككل باستثناء بعد دقة الأداء، وجاءت الفروق لصالح 11 فأكثر.

وهذه النتيجة تشير إلى رفض الفرضية في بعد دقة الأداء وقبولها في باقي الأبعاد وفي الأداء ككل.

6. الدورات التدريبية

جدول (33) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وتحليل التباين الأحادي لأداء العاملين في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي تبعا لمتغير الدورات التدريبية (ن= 373)

	لا يوجد		1-3 دورات		4 فاكثر		قيمة ف	الدلالة الاحصائية
	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري		
دقة الأداء	3.95	.70	4.02	.46	4.07	.71	1.237	.292
سرعة الأداء	4.07	.65	4.21	.55	4.25	.69	2.644	.072
جودة الأداء	3.83	.71	3.98	.43	4.01	.58	3.741	*.025
حجم الأداء	4.19	.65	4.31	.52	4.31	.66	1.557	.212
الأداء ككل	3.99		4.10		4.13		2.646	.072

* دالة عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq$ 0.05).

يتبين من الجدول (33) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha \geq 0.05$) تعزى لمتغير الدورات التدريبية في جميع الأبعاد وفي الأداء ككل باستثناء بعد جودة الأداء، ولبيان الفروق الزوجية الدالة إحصائيا بين المتوسطات الحسابية تم استخدام المقارنات البعدية بطريقة شفيه كما هو مبين في الجدول (34).

وهذه النتيجة تشير إلى قبول الفرضية في بعد جودة الأداء ورفضها في باقي الأبعاد وفي الأداء ككل.

جدول (34) المقارنات البعدية بطريقة شفية لأثر عدد الدورات التدريبية على جودة الأداء

(ن= 373)

		المتوسط الحسابي	لا يوجد	1-3 دورات	4 فاكثر
جودة الأداء	لا يوجد	3.83			
	1-3 دورات	3.98	.16		
	4 فاكثر	4.01	*.19	.03	

* دالة عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$).

يتبين من الجدول (34) وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha \geq 0.05$) بين لا يوجد دورات و4 فأكثر وجاءت الفروق لصالح 4 فأكثر. يرى الباحث ان هذه النتيجة تعزى الى مدى ادراك أفراد عينة الدراسة لتأثير الدورات التريبية في المجال الرقابي على جودة الأداء، فكلما زاد تأهيل العاملين اداريا" وفنياً يزيد ذلك من جودة الأداء لديهم.

اتفقت هذه الدراسة مع دراسة (البطوش، 2007) بوجود فروق ذات دلالة احصائية في أداء العاملين عند مستوى الدالة الاحصائية ($\alpha \geq 0.05$) تعزى لمتغير المسمى الوظيفي وأبعاد جودة الأداء ودقة الأداء لمتغير عدد سنوات الخدمة، كما وانها اتفقت مع دراسة (عبابنة، 2012) بوجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدالة الاحصائية ($\alpha \geq 0.05$) تعزى لمتغير المسمى الوظيفي في بعد جودة الأداء. كما ان هذه الدراسة اختلفت مع دراسة (عبابنة،2012) بوجود فروق ذات دلالة احصائية في أداء العاملين عند مستوى الدالة الاحصائية ($\alpha \geq 0.05$) تعزى لمتغيرات الجنس، المؤهل العلمي وعدد سنوات الخدمة من حيث بعد جودة الأداء وتعزى لمتغير الجنس من حيث سرعة الأداء، كما انها اختلفت في عدم وجود فروق احصائية لبعد سرعة الأداء تعزى لمتغيرات المؤهل العلمي، عدد سنوات الخدمة والمسمى الوظيفي.

الفرضية الخامسة:"هنالك أثر ذو دلالة احصائية عند الدلالة($\alpha \leq 0.05$) لمستوى ممارسة الرقابة الإدارية على مستوى أداء العاملين في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي الأردني".

للتحقق من صحة هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار لمستوى ممارسة الرقابة الإدارية على مستوى أداء العاملين في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي الأردني، كما هو مبين في الجدول الآتي.

جدول (35) تحليل الانحدار المتعدد لمستوى ممارسة الرقابة الإدارية على مستوى أداء العاملين في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي الأردني (ن= 373)

المتغير المستقل	Beta .	قيمة ت	دلالة ت الإحصائية	الارتباط	التباين المفسر	قيمة ف	دلالة ف الإحصائية
ممارسة الرقابة الداخلية	.339	7.104	.000				
ممارسة الرقابة الخارجية	.131	2.575	.010	.80	.606	189.245	.000
ممارسة الرقابة الذاتية	.405	8.505	.000				

المتغير التابع: الأداء ككل

يتبين من الجدول أعلاه أن التباين المفسر بلغ (0.606) أي أن ابعاد مستوى تطبيق الرقابة الإدارية مجتمعة فسرت ما قيمته 60.6% من أداء العاملين، كما تبين وجود أثر إيجابي دال إحصائيا لممارسة الرقابة الداخلية على أداء العاملين إذ بلغت قيمة ت 7.104 وبدلالة إحصائية 0.000، ووجود أثر إيجابي دال إحصائياً لممارسة الرقابة الخارجية على أداء العاملين إذ بلغت قيمة ت 2.575 وبدلالة إحصائية 0.010، ووجود أثر ايجابي دال إحصائيا لممارسة الرقابة الذاتية على أداء العاملين إذ بلغت قيمة ت 8.505 وبدلالة إحصائية 0.000. يرى الباحث ان هذه النتيجة تعزى الى ان ادراك المبحوثين للأثر الايجابي لممارسة الرقابة الادارية بأبعادها الثلاثة الداخلية الخارجية والذاتية على أداء العاملين بجميع أبعاده في مؤسسة الضمان، وهذا يشير الى فعالية النظام الرقابي في المؤسسة، والذي يعزز قناعة العاملين بتطبيقه. **وهذه النتيجة تشير إلى قبول الفرضية.**

الفرضية الفرعية الأولى:"هنالك أثر ذو دلالة احصائية عند الدلالة($\alpha \leq 0.05$) لمستوى تطبيق الرقابة الإدارية على مستوى دقة أداء العاملين في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي الأردني".

للتحقق من صحة هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار لمستوى تطبيق الرقابة الإدارية على دقة أداء العاملين في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي الأردني، كما هو مبين في الجدول الآتي.

جدول (36) تحليل الانحدار المتعدد لمستوى ممارسة الرقابة الإدارية على دقة أداء العاملين في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي الأردني (ن= 373)

المتغير المستقل	Beta .	قيمة ت	دلالة ت الإحصائية	الارتباط	التباين المفسر	قيمة ف	دلالة ف الإحصائية
ممارسة الرقابة الداخلية	.453	8.632	.000	.723	.523	134.655	.000
ممارسة الرقابة الخارجية	.046	.814	.416				
ممارسة الرقابة الذاتية	.303	5.791	.000				

المتغير التابع: دقة الأداء

يتبين من الجدول أعلاه أن التباين المفسر بلغ (0.523) أي أن ابعاد مستوى تطبيق الرقابة الإدارية مجتمعة فسرت ما قيمته 52.3% من دقة أداء العاملين، كما تبين وجود أثر ايجابي دال إحصائياً لممارسة الرقابة الداخلية على دقة أداء العاملين إذ بلغت قيمة ت 8.632 وبدلالة إحصائية 0.000، وعدم وجود أثر دال إحصائياً لممارسة الرقابة الخارجية على دقة أداء العاملين إذ بلغت قيمة ت 0.814 وبدلالة إحصائية 0.416، ووجود اثر ايجابي دال إحصائيا لممارسة الرقابة الذاتية على دقة أداء العاملين إذ بلغت قيمة ت 5.791 وبدلالة إحصائية 0.000.

وهذه النتيجة تشير إلى قبول الفرضية الفرعية الأولى.

الفرضية الفرعية الثانية:"هنالك أثر ذو دلالة احصائية عند الدلالة($\alpha \geq 0.05$) لمستوى تطبيق الرقابة الإدارية على مستوى سرعة أداء العاملين في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي الأردني".

للتحقق من صحة هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار لمستوى تطبيق الرقابة الإدارية على سرعة أداء العاملين في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي الأردني، كما هو مبين في الجدول الآتي.

جدول (37) تحليل الانحدار المتعدد لمستوى ممارسة الرقابة الإدارية على سرعة أداء العاملين في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي الأردني (ن= 373)

المتغير المستقل	Beta .	قيمة ت	دلالة ت الإحصائية	الارتباط	التباين المفسر	قيمة ف	دلالة ف الإحصائية
ممارسة الرقابة الداخلية	.271	4.473	.000	.603	.364	70.280	.000
ممارسة الرقابة الخارجية	.096	1.484	.139				
ممارسة الرقابة الذاتية	.310	5.126	.000				

المتغير التابع: سرعة الأداء

يتبين من الجدول أعلاه أن التباين المفسر بلغ (0.364) أي أن ابعاد مستوى تطبيق الرقابة الإدارية مجتمعة فسرت ما قيمته 36.4% من سرعة أداء العاملين، كما تبين وجود أثر ايجابي دال إحصائيا لممارسة الرقابة الداخلية على سرعة أداء العاملين إذ بلغت قيمة ت 4.473 وبدلالة إحصائية 0.000، وعدم وجود أثر دال إحصائيا لممارسة الرقابة الخارجية على سرعة أداء العاملين إذ بلغت قيمة ت 1.484 وبدلالة إحصائية 0.139، ووجود اثر أيجابي دال إحصائيا لممارسة الرقابة الذاتية على سرعة أداء العاملين إذ بلغت قيمة ت 5.126 وبدلالة إحصائية 0.000.

وهذه النتيجة تشير إلى قبول الفرضية الفرعية الثانية

الفرضية الفرعية الثالثة:"هنالك أثر ذو دلالة احصائية عند الدلالة($\alpha \leq 0.05$) لمستوى تطبيق الرقابة الإدارية على مستوى جودة أداء العاملين في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي الأردني".

للتحقق من صحة هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار لمستوى تطبيق الرقابة الإدارية على جودة أداء العاملين في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي الأردني، كما هو مبين في الجدول الآتي.

جدول (38) تحليل الانحدار المتعدد لمستوى ممارسة الرقابة الإدارية على مستوى جودة أداء العاملين في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي الأردني (ن= 373)

المتغير المستقل	Beta .	قيمة ت	دلالة ت الإحصائية	الارتباط	التباين المفسر	قيمة ف	دلالة ف الإحصائية
ممارسة الرقابة الداخلية	.296	5.314	.000				
ممارسة الرقابة الخارجية	.190	3.201	.001	.681	.463	106.094	.000
ممارسة الرقابة الذاتية	.282	5.085	.000				

المتغير التابع: جودة الأداء

يتبين من الجدول أعلاه أن التباين المفسر بلغ (0.463) أي أن ابعاد مستوى تطبيق الرقابة الإدارية مجتمعة فسرت ما قيمته 46.3% من جودة أداء العاملين، كما تبين وجود أثر ايجابي دال إحصائيا لممارسة الرقابة الداخلية على جودة أداء العاملين إذ بلغت قيمة ت 5.314 وبدلالة إحصائية 0.000، ووجود أثر إيجابي دال إحصائيا لممارسة الرقابة الخارجية على جودة أداء العاملين إذ بلغت قيمة ت 3.201 وبدلالة إحصائية 0.001، ووجود أثر ايجابي دال إحصائيا لممارسة الرقابة الذاتية على جودة أداء العاملين إذ بلغت قيمة ت 5.085 وبدلالة إحصائية 0.000.

وهذه النتيجة تشير إلى قبول الفرضية الفرعية الثالثة

الفرضية الفرعية الرابعة:"هنالك أثر ذو دلالة احصائية عند الدلالة($\alpha \geq 0.05$) لمستوى تطبيق الرقابة الإدارية على مستوى حجم العمل في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي الأردني".

للتحقق من صحة هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار لمستوى تطبيق الرقابة الإدارية على حجم العمل في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي الأردني، كما هو مبين في الجدول الآتي:

جدول (39) تحليل الانحدار المتعدد لمستوى ممارسة الرقابة الإدارية على مستوى حجم الأداء في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي الأردني (ن= 373)

المتغير المستقل	Beta .	قيمة ت	دلالة ت الإحصائية	الارتباط	التباين المفسر	قيمة ف	دلالة ف الإحصائية
ممارسة الرقابة الداخلية	.236	3.711	.000	.546	.299	52.368	.000
ممارسة الرقابة الخارجية	.062	.908	.365				
ممارسة الرقابة الذاتية	.313	4.926	.000				

المتغير التابع: حجم الأداء

يتبين من الجدول أعلاه أن التباين المفسر بلغ (0.299) أي أن ابعاد مستوى تطبيق الرقابة الإدارية مجتمعة فسرت ما قيمته 29.9% من حجم العمل، كما تبين وجود أثر ايجابي دال إحصائياً لممارسة الرقابة الداخلية على حجم العمل إذ بلغت قيمة ت 3.711 وبدلالة إحصائية 0.000، وعدم وجود أثر دال إحصائياً لممارسة الرقابة الخارجية على حجم العمل إذ بلغت قيمة (ت) 0.908 وبدلالة إحصائية 0.365، ووجود أثر ايجابي دال إحصائياً لممارسة الرقابة الذاتية على حجم العمل إذ بلغت قيمة ت 4.926 وبدلالة إحصائية 0.000.

وهذه النتيجة تشير إلى قبول الفرضية الفرعية الرابعة.

وقد اتفقت هذه النتيجة في وجود أثر ذو دلالة احصائية لممارسة الرقابة الادارية على أداء العاملين في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي في الاردن مع كل من دراسة (Scott, 1992)، دراسة (Margre, 1997)، دراسة (الخرشة، 2001)، دراسة (الفروخ، 2006)، دراسة (منال، 2007)، دراسة (ابو دلبوح، 2009)، دراسة (الشرقاوي، 2009)، دراسة (علاونة، 2010) ودراسة (العبابنة، 2012). كما ان هذه النتيجة اختلفت مع كل من دراسة (الحربي، 2003)، دراسة (المصري وآخرون، 2005)، دراسة (البطوش، 2007)، دراسة (منصور وآخرين، 2010) ودراسة (الذيب، 2011).

تحليل ومناقشة إجابات السؤال المفتوح

يوضح الجدول(40) سؤال أداة الدراسة المفتوح ، وعدد الإجابات على هذا السؤال، وتأتي أهمية هذا الجزء من الاستبيان من خلال مساهمة الأجوبة في إعطاء فكرة عن أهم الاقتراحات المقدمة من أفراد عينة الدراسة لتطوير وتفعيل ممارسة الرقابة الادارية وأثرها على أداء العاملين في مؤسسة الضمان الاجتماعي الاردني والتي كانت بمجموع 16 مقترح بواقع 128 اجابة.

الجدول (40) عدد الاجابات عن السؤال المفتوح في أداة الدراسة

الرقم	السؤال	مجموع الاجابات
1	ما هي مقترحاتكم حول تطوير وتفعيل دور الرقابة الإدارية في مؤسسة الضمان الاجتماعي للتأثير إيجابا على أداء العاملين في المؤسسة؟	128

تصنيف اجابات السؤال المفتوح: " ما هي مقترحاتكم حول تطوير وتفعيل دور الرقابة الإدارية في مؤسسة الضمان الاجتماعي للتأثير إيجاباً على أداء العملين في المؤسسة؟". الجدول (41) أدناه يبين عدد التكرارات لكل مقترح والنسبة المئوية لكل تكرار.

الجدول (41) توزيع اجابات أفراد العينة حول أهم اقتراحات تفعيل دور ممارسة الرقابة الإدارية في رفع مستوى أداء العاملين في مؤسسة الضمان الاجتماعي الاردني

الرقم	المقترح	التكرار	النسبة%
10	تقليص عدد الادارات حيث ان عددها كثير جدا" في المؤسسة	3	%2.4
1	تفعيل نظام الحوافز المادية والمعنوية وتفعيل جائزة الموظف الأمثل لتحفيز الموظف	27	%21.1
7	تفعيل اللقاء الشهري بين الوحدات الادارية لغايات التطوير وحل الصعوبات إن وجدت	6	%4.6
3	أن يكون هناك وصف للوظائف الادارية وعلى جميع المستويات بحيث تكون السلسلة الادارية بشكل مناسب تماما" لينعكس ذلك على أداء الوحدة وبالتالي على أداء المؤسسة	15	%11.7
2	توخي العدالة في توزيع المهام الادارية ووضع الشخص المناسب في المكان المناسب ومتابعته وذلك بمراقبته بشكل دوري والسعي لإنجاحه وليس لإفشاله	24	%18.7
11	تطبيق نظام الموظف الشامل ومن ثم اختيار الموظف المناسب الكفؤ وبذلك يتم تطبيق وتطوير الرقابة الادارية	2	%1.5
4	تفعيل الرقابة الذاتية (وازع الضمير) ومخافة الله والابتعاد عن الشللية والمصالح الشخصية	13	%10.1
10	تقليل عدد ساعات الدوام على أن يكون من 8:30 – 3:00 مساءا"	3	%2.4
10	زيادة عدد ساعات المغادرة للموظفين	3	%2.4
9	العمل على وجود علاقة الاحترام بين المراجعين والموظفين وعدم اساءة المراجعين للموظفين	4	%3.1
8	تنمية الفهم والايمان بقيمة الخدمة المقدمة للجمهور أو المؤمن عليهم بشكل يليق بهم وبالمؤسسة	5	%3.9
5	إعداد وتأهيل الموظفين بشكل جيد ومناسب لرفع كفائتهم وخبرتهم	8	%6.3
10	توزيع الموظفين بشكل مناسب في مديريات المؤسسة وعدم تركيزهم الادارة مما يسبب اعاقة العمل وتقليل مستوى الرقابة ومستوى الأداء	3	%2.4
6	أن يتم محوسبة الأعمال المنجزة وربطها مع وقت الانجاز	7	%5.5
10	تقليل الأعمال المكتبية المطلوبة من الموظف (النماذج) لزيادة سرعة انجاز المعاملات	3	%2.4
11	لتفعيل وتطوير مستوى الرقابة الادارية لا بد من تطوير باقي الوظائف الادارية (التخطيط والتنظيم والتوجيه)	2	%1.5
	مجموع التكرارات	128	%100

تبين من الجدول (41) أن الاقتراح (تفعيل نظام الحوافز المادية والمعنوية وتفعيل جائزة الموظف الأمثل لتحفيز الموظف وتحسين أدائه) في المرتبة الأولى حيث تكرر (27) مرة وبنسبة مئوية (21.1) من بين الاقتراحات لتفعيل وتطوير دور ممارسة الرقابة الإدارية في رفع مستوى أداء العاملين في مؤسسة الضمان الاجتماعي، ثم تلاه (توخي العدالة في توزيع المهام الادارية ووضع الشخص المناسب في المكان المناسب ومتابعته وذلك بمراقبته بشكل دوري والسعي لإنجاحه وليس لإفشاله) في المرتبة الثانية، وقد تكرر هذا الاقتراح (24) مرة وبنسبة مئوية (18.7)، ثم تلاه (أن يكون هناك وصف للوظائف الادارية وعلى جميع المستويات بحيث تكون السلسلة الادارية بشكل مناسب تماما" لينعكس ذلك على أداء الوحدة وبالتالي على أداء المؤسسة بشكل عام) في المرتبة الثالثة، حيث تكرر هذا الاقتراح (15) مرة وبنسبة مئوية (11.7)، وجاء في المرتبة الأخيرة مشتركة لكل من الاقتراح (تطبيق نظام الموظف الشامل ومن ثم اختيار الموظف المناسب الكفؤ وبذلك يتم تطبيق وتطوير الرقابة الادارية بكل نجاح) والاقتراح (لتفعيل وتطوير مستوى الرقابة الادارية لا بد من تطوير باقي الوظائف الادارية (التخطيط والتنظيم والتوجيه)، حيث كان عدد التكرار لكل منهما (2) وبنسبة مئوية (1.5) ويبين الجدول رقم(40) التكرارات لكل مقترح والنسب المئوية لهذه التكرارات.

الفصل الخامس

النتائج والتوصيات

يتضمن هذا الفصل النتائج التي توصلت اليها الدراسة الحالية حول مستوى ممارسة الرقابة الإدارية وأثرها على أداء العاملين في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي في الاردن من وجهة نظر العاملين فيها، والتوصيات التي تم اعتمادهاعلى ضوء النتائج التي خرجت بها الدراسة.

أولاً: النتائج

بناءاً على التحليل الاحصائي الذي تم اجراءه على اجابات أفراد عينة الدراسة من خلال اسئلة الاستبانة التي صممها الباحث، بعد ان تم التحكيم عليها من قبل اخصائيين، لأغراض هذه الدراسة، فقد توصلت الدراسة الى النتائج المصنفة كالتالي:

1. مستوى ممارسة الرقابة الادارية

- كان مستوى أبعاد ممارسة الرقابة الادارية الإدارية ككل في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي الاردني من وجهة نظر العاملين فيها مرتفعاً وبمتوسط حسابي وقدره (3.83)، وكانت أبعاده مرتبة تنازلياً كالتالي (ممارسة الرقابة الداخلية، ممارسة الرقابة الخارجية، ممارسة الرقابة الذاتية):

1. كان مستوى ممارسة الرقابة الداخلية من وجهة نظر العاملين في مؤسسة الضمان الاجتماعي مرتفعاً وبمتوسط حسابي وقدره (4.02)، وقد احتلت المرتبة الأولى.
2. كان مستوى ممارسة الرقابة الخارجية من وجهة نظر العاملين في مؤسسة الضمان الاجتماعي مرتفعاً وبمتوسط حسابي وقدره (3.71)، وقد احتلت المرتبة الثانية.
3. كان مستوى ممارسة الرقابة الذاتية من وجهة نظر العاملين في مؤسسة الضمان الاجتماعي متوسطاً وبمتوسط حسابي وقدره (3.63)، وقد احتلت المرتبة الثالثة.

2. مستوى أداء العاملين

- كان مستوى أبعاد أداء العاملين ككل في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي الاردني من وجهة نظر العاملين فيها مرتفعاً وبمتوسط حسابي وقدره (4.07)، وكانت مرتبة تنازلياً كالتالي (حجم العمل، سرعة الأداء، دقة الأداء، جودة الأداء) وكما يلي:

1. كان مستوى حجم الأداء من وجهة نظر العاملين في مؤسسة الضمان الاجتماعي مرتفعاً وبمتوسط حسابي وقدره (4.26)، وقد احتلت المرتبة الأولى.

2. كان مستوى سرعة الأداء من وجهة نظر العاملين في مؤسسة الضمان الاجتماعي مرتفعاً وبمتوسط حسابي وقدره (4.17)، وقد احتلت المرتبة الثانية.

3. كان مستوى دقة الأداء من وجهة نظر العاملين في مؤسسة الضمان الاجتماعي مرتفعاً وبمتوسط حسابي وقدره (4.01)، وقد احتلت المرتبة الثالثة.

4. كان مستوى جودة الأداء من وجهة نظر العاملين في مؤسسة الضمان الاجتماعي مرتفعاً وبمتوسط حسابي وقدره (3.93)، وقد احتلت المرتبة الرابعة.

3. الفروق الإحصائية عند الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)

- تبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في اتجاهات المبحوثين من العاملين في مؤسسة الضمان الاجتماعي لمستوى ممارسة الرقابة الادارية تعزى لمتغير الجنس في جميع أبعاد الرقابة الادارية وفي الرقابة الإدارية ككل.

- تبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في اتجاهات المبحوثين من العاملين في مؤسسة الضمان الاجتماعي لمستوى ممارسة الرقابة الادارية تعزى لمتغير المؤهل العلمي في جميع أبعاد الرقابة الادارية وفي الرقابة الإدارية ككل، باستثناء بعد ممارسة الرقابة الداخلية حيث كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) بين دبلوم فأقل ودراسات عليا، وجاءت الفروق لصالح المتغير دراسات عليا.

– تبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في اتجاهات المبحوثين من العاملين في مؤسسة الضمان الاجتماعي لمستوى ممارسة الرقابة الادارية تعزى لمتغير المؤهل العلمي في جميع أبعاد الرقابة الادارية وفي الرقابة الإدارية ككل تعزى لأثر عدد سنوات الخدمة في جميع الأبعاد، وفي الرقابة الإدارية ككل.

– تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) تعزى لأثر المؤهل العلمي في جميع الأبعاد، وفي الأداء ككل باستثناء بعد جودة الاداء

– تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في اتجاهات المبحوثين من العاملين في مؤسسة الضمان الاجتماعي لمستوى ممارسة الرقابة الادارية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي في جميع أبعاد الرقابة الادارية وفي الرقابة الإدارية ككل، وجاءت كما يلي:

1. تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) بين موظف من جهة وكل من مدير إدارة ومدير مديرية من جهة أخرى، وجاءت الفروق لصالح كل من مدير إدارة ومدير مديرية في ممارسة الرقابة الداخلية وممارسة الرقابة الذاتية، وفي الرقابة الإدارية ككل.

2. تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) بين مدير إدارة من جهة وكل من مدير مديرية وموظف من جهة أخرى، وجاءت الفروق لصالح مدير إدارة في ممارسة الرقابة الخارجية، كما تبين وجود فروق دالة إحصائيا بين مدير مديرية وموظف، وجاءت الفروق لصالح مدير مديرية في ممارسة الرقابة الخارجية.

– تبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في اتجاهات المبحوثين من العاملين في مؤسسة الضمان الاجتماعي لمستوى ممارسة الرقابة الادارية تعزى لمتغير عدد الموظفين في جميع أبعاد الرقابة الادارية وفي الرقابة الإدارية ككل، باستثناء بعد الرقابة الخارجية، وجاءت الفروق لصالح موظف11 فأكثر.

– تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في اتجاهات المبحوثين من العاملين في مؤسسة الضمان الاجتماعي لمستوى ممارسة الرقابة الادارية تعزى لمتغير الدورات التدريبية في جميع أبعاد الرقابة الادارية وفي الرقابة الإدارية ككل، باستثناء بعد ممارسة الرقابة الخارجية، وجاءت كما يلي:

1. تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) بين لا يوجد دورات و 4 دورات فأكثر، وجاءت الفروق لصالح 4 فأكثر في ممارسة الرقابة الداخلية وفي الرقابة الإدارية ككل.

2. تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) بين لا يوجد دورات و 1−3 دورات، وجاءت الفروق لصالح 1−3 دورات في ممارسة الرقابة الذاتية.

– تبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في اتجاهات المبحوثين من العاملين في مؤسسة الضمان الاجتماعي لمستوى أداء العاملين فيها تعزى لمتغير الجنس في جميع أبعاد الأداء وفي الأداء ككل.

– تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في اتجاهات المبحوثين من العاملين في مؤسسة الضمان الاجتماعي لمستوى أداء العاملين تعزى لمتغير المؤهل العلمي في جميع أبعاد الأداء، وفي الأداء ككل باستثناء بعد جودة الاداء، وجاءت كما يلي:

– تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) بين دراسات عليا من جهة وكل من دبلوم فأقل وبكالوريوس من جهة أخرى، وجاءت الفروق لصالح دراسات عليا في بعد دقة الأداء.

– تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) بين بكالوريوس ودراسات عليا، وجاءت الفروق لصالح دراسات عليا في بعدي سرعة الأداء وحجم الأداء وفي الأداء ككل.

– تبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في اتجاهات المبحوثين من العاملين في مؤسسة الضمان الاجتماعي لمستوى أداء العاملين تعزى لمتغير عدد سنوات الخدمة في جميع الأبعاد وفي الأداء ككل، باستثناء بعد سرعة الأداء، حيث كان هناك وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) بين فئتي عدد سنوات الخدمة 5 سنوات فاقل و 16 سنة فأكثر، وجاءت الفروق لصالح فئة عدد سنوات الخدمة 16 سنة فأكثر.

– تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في اتجاهات المبحوثين من العاملين في مؤسسة الضمان الاجتماعي لمستوى أداء العاملين تعزى لمتغير المسمى الوظيفي في جميع أبعاد الأداء وفي الأداء ككل، حيث تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) بين موظف من جهة وكل

من مدير إدارة ومدير مديرية من جهة أخرى، وجاءت الفروق لصالح كل من مدير إدارة ومدير مديرية في جميع أبعاد الأداء وفي الأداء ككل.

- تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في اتجاهات المبحوثين من العاملين في مؤسسة الضمان الاجتماعي لمستوى أداء العاملين تعزى لمتغير عدد الموظفين في جميع أبعاد الأداء وفي الأداء ككل باستثناء بعد دقة الأداء، وجاءت الفروق لصالح 11 فأكثر.

- تبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في اتجاهات المبحوثين من العاملين في مؤسسة الضمان الاجتماعي لمستوى أداء العاملين تعزى لمتغير الدورات التدريبية في جميع أبعاد الأداء وفي الأداء ككل بإستثناء بعد جودة الأداء، حيث تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) بين لا يوجد دورات و4 فأكثر وجاءت الفروق لصالح 4 فأكثر.

4. أثر ممارسة الرقابة الادارية على مستوى أداء العاملين في المؤسسة

- تبين وجود أثر ايجابي دال إحصائياً لمستوى الرقابة الإدارية في مؤسسة الضمان الاجتماعي على مستوى أداء العاملين فيها، حيث تبين وجود قوة علاقة بينهما بلغت ف(189.245)، فسرت ما قيمته(60.6%) من أداء العاملين، كما تبين وجود اثر ايجابي دال إحصائياً لممارسة الرقابة الداخلية على أداء العاملين إذ بلغت قيمة ت 7.104 وبدلالة إحصائية 0.000، ووجود اثر ايجابي دال إحصائياً لممارسة الرقابة الخارجية على أداء العاملين إذ بلغت قيمة ت 2.575 وبدلالة إحصائية 0.010، ووجود اثر ايجابي دال إحصائياً لممارسة الرقابة الذاتية على أداء العاملين إذ بلغت قيمة ت 8.505 وبدلالة إحصائية 0.000.

- بينت النتائج أن التباين المفسر بلغ (0.523) أي أن أبعاد مستوى تطبيق الرقابة الإدارية مجتمعة فسرت ما قيمته 52.3% من دقة أداء العاملين، كما تبين وجود اثر ايجابي دال إحصائياً لممارسة الرقابة الداخلية على دقة أداء العاملين إذ بلغت قيمة ت 8.632 وبدلالة إحصائية 0.000، وعدم وجود اثر دال إحصائياً لممارسة الرقابة الخارجية على دقة أداء العاملين إذ بلغت قيمة ت 0.814 وبدلالة إحصائية 0.416، ووجود اثر ايجابي دال إحصائياً لممارسة الرقابة الذاتية على دقة أداء العاملين إذ بلغت قيمة ت 5.791 وبدلالة إحصائية 0.000.

- بينت النتائج أن التباين المفسر بلغ (0.364) أي أن أبعاد مستوى تطبيق الرقابة الإدارية مجتمعة فسرت ما قيمته 36.4% من سرعة أداء العاملين، كما تبين وجود اثر ايجابي دال إحصائياً لممارسة الرقابة الداخلية على سرعة أداء العاملين إذ بلغت قيمة ت 4.473 وبدلالة إحصائية 0.000، وعدم وجود اثر دال إحصائياً لممارسة الرقابة الخارجية على سرعة أداء العاملين إذ بلغت قيمة ت 1.484 وبدلالة إحصائية 0.139، ووجود اثر ايجابي دال إحصائياً لممارسة الرقابة الذاتية على سرعة أداء العاملين إذ بلغت قيمة ت 5.126 وبدلالة إحصائية 0.000.

- بينت النتائج أن التباين المفسر بلغ (0.463) أي أن أبعاد مستوى تطبيق الرقابة الإدارية مجتمعة فسرت ما قيمته 46.3% من جودة أداء العاملين، كما تبين وجود اثر ايجابي دال إحصائياً لممارسة الرقابة الداخلية على جودة أداء العاملين إذ بلغت قيمة ت 5.314 وبدلالة إحصائية 0.000، ووجود اثر إيجابي دال إحصائياً لممارسة الرقابة الخارجية على جودة أداء العاملين إذ بلغت قيمة ت 3.201 وبدلالة إحصائية 0.001، ووجود اثر ايجابي دال إحصائياً لممارسة الرقابة الذاتية على جودة أداء العاملين إذ بلغت قيمة ت 5.085 وبدلالة إحصائية 0.000.

- بينت النتائج أن التباين المفسر بلغ (0.299) أي أن أبعاد مستوى تطبيق الرقابة الإدارية مجتمعة فسرت ما قيمته 29.9% من حجم العمل، كما تبين وجود اثر ايجابي دال إحصائياً لممارسة الرقابة الداخلية على حجم العمل إذ بلغت قيمة ت 3.711 وبدلالة إحصائية 0.000، وعدم وجود اثر دال إحصائياً لممارسة الرقابة الخارجية على حجم الأداء إذ بلغت قيمة ت 0.908 وبدلالة إحصائية 0.365، ووجود اثر ايجابي دال إحصائياً لممارسة الرقابة الذاتية على حجم العمل إذ بلغت قيمة ت 4.926 وبدلالة إحصائية 0.000.

ثانياً: التوصيات

بناءاً على النتائج التي توصلت اليها الدراسة بما يتعلق بمستوى ممارسة الرقابة الادارية وأثرها على أداء العاملين في مؤسسة الضمان الاجتماعي في الاردن، قام الباحث بالتوصل الى بعض التوصيات التي تعزز من هذه النتائج وهي مصنفة كما يلي:

1. **ممارسة الرقابة الادارية**

- الاستمرار في ترسيخ أهمية ممارسة الرقابة الادارية، لما لها أثر ايجابي واضح من خلال نتائج الدراسة على أداء العاملين في مؤسسة الضمان الاجتماعي من أجل الاستمرار في رفع سوية الأداء لدى العاملين في المؤسسة.

- الحرص على تعزيز الرقابة الذاتية لدى العاملين في المؤسسة، حيث كانت درجة ممارستها متوسطة، مما تدعو الحاجة الى مزيد من الاهتمام من قبل الادارة العليا في تنمية الرقابة الذاتية من خلال اشراك العاملين في دورات تدريبية وعقد الندوات التي تركز على تنمية الوازع الديني (الضمير) وعلى اكتساب صفات اخلاقية لدى العاملين.

- الاستمرار في رفع كفاءة أداء العاملين وقدراتهم الادارية والفنية والرقابية من خلال عقد الدورات الاختصاصية داخل المؤسسة أو في المؤسسات والشركات من خارج المؤسسة، والتي تتمتع بكفاءات عالية من أجل تأهيل العاملين في المؤسسة ادارياً وفنياً والارتقاء بمستوى أدائهم الوظيفي.

- العمل على رفع مستوى درجة مشاركة العاملين في صنع القرارات والذي يشعرهم في المشاركة في تحمل المسؤولية، وهذا يعزز فيهم مبدأ الرقابة الذاتية على أدائهم الوظيفي.

2. **مستوى أداء العاملين**

- الحرص على تحديد المسؤوليات والواجبات لجميع الوظائف الادارية من خلال الوصف الوظيفي، وتوضيح التسلسل الاداري للعاملين، والذي يحقق عدالة أكبر في وضع الشخص المناسب في المكان المناسب، وهذا يسهل عملية ممارسة الرقابة على الموظفين، والذي يساعد في رفع مستوى الأداء لدى جميع العاملين.

- السعي وباستمرار الى تحقيق ما يسمى بالرضا لدى متلقي الخدمة وجمهور المراجعين من خلال تقديم الخدمة بوقتها المناسب وبدقة وجودة عاليتين، ويتأتى هذا بالاستماع الى مقترحاتهم والاستجابة الى مطالبهم، مما يساعد في بناء جسور الثقة والتعاون فيما بين العاملين والمراجعين.

- الحرص الدائم على تحفيز العاملين من خلال تفعيل نظام الحوافز المادية والمعنوية في المؤسسة، والذي يزيد الروح المعنوية لديهم وبالتالي يطور مستوى أدائهم الوظيفي.

3. إجراء دراسات أخرى مماثلة لهذه الدراسة من خلال طرح متغيرات أخرى وتطبيقها على عينات مختلفة، ومقارنتها مع نتائج هذه الدراسات للحصول على نتائج وتوصيات جديدة، والتي من الممكن ان تساهم في تطوير مستويات الرقابة الادارية ورفع مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين.

المـراجع

المراجع العربية:

1. أبو دلبوح، وليد. **أثر فاعلية الرقابة المالية على الأداء المالي للمؤسسات العامة المستقلة الأردنية.** رسالة ماجستير، جامعة آل البيت، الاردن،2005.
2. بدوي، أحمد زكي: "معجم مصطلحات العلوم الإدارية"، دار الكتاب المصري، القاهرة، 1984
3. بسيوني، عبد الغني. **أصول علم الادارة المالية،** الدار الجامعية للنشر، بيروت،1984.
4. البطوش، موسى. **أثر المناخ التنظيمي على أداء العاملين في مؤسسة المناطق الحرة الأردنية،** الاردن، كلية المال والاعمال، الادارة العامة، جامعة آل البيت، الاردن،2007 www.aabu.edu.jo/thesis/economy/thesis
5. الثقفي، أحمد. **أثر تعدد الرقابة على الأجهزة الحكومية،** رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك عبدالعزيز، كلية الاقتصاد والإدارة، جدة، السعودية،1994.
6. اسماعيل، محمد. **أثر الرقابة الادارية على الأداء الوظيفي،** المنتدى العربي لادارة الموارد البشرية، مصر، 2012
7. حاتم، رضا. **الابداع الاداري وعلاقته بالاداء الوظيفي،** دراسة تطبيقية على الاجهزة الامنية بمطار الملك عبدالعزيز الدولي، جدة، السعودية،1424هـ.
8. حبيب، خوام. **الرضا الوظيفي لدى العاملين وأثره على الاداء الوظيفي،** اطروحة بحثية، الاكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، قطر،2009.
9. الحربي، أحمد. **الرقابة الإدارية وعلاقتها بكفاءة الأداء،** رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، الرياض، السعودية،2003.
10. حمدان، عبدالطيف. أساسيات الادارة، فصل الرقابة، مذكرة، الاردن، 2008.
11. الخريشة، ياسين. **مدى فاعلية الرقابة الداخلية في الشركات الصناعة الاردنية،** رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الاردنية، كلية الدراسات العليا، قسم ادارة الاعمال، الاردن،2001.

12. الجابري، رائد. **الرقابة الادارية**، مجلة النبأ، العدد 84، 2006.
13. دغيثر، عبدالعزيز. **الرقابة الادارية**، الرياض، السعودية، 1428.
14. دويري، احمد. **المساءلة في الادارة العامة في الاردن: دراسة ميدانية تحليلية من وجهة نظر المديرين في وزارة التنمية الادارية واجهزة الرقابة المركزية**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، الاردن، 2002.
15. ريان، مجد. **تقييم أداء العاملين**، الطبعة الاولى، دار الياقوت للطباعة والنشر والتوزيع، عمان- الاردن، 2009.
16. الزهراء، بصدوق. **أثر القابة الادارية على الأداء الوظيفي**، مذكرة، جامعة المدية، 2010.
17. هلال، عبد الغني. "مهارات إدارة الأداء"، مركز تطوير الأداء والتنمية، القاهرة، 1996
18. السقاف، حسن. (2007). **الرقابة الادارية وعلاقتها بكفاءة الاداء**، وزارة الصحة العامة والسكان، عدن، الجمهورية اليمنية.
19. الشرقاوي، عيسى. **أثر الرقابة على أداء العاملين داخل المؤسسة**، جامعة زيان عاشور، الجلفة، 2010.
20. شقبوعة، داوود. **أنظمة اعداد المشرفين**، المركز العربي للتدريب المهني، الشروق الدولية، عمان، 2001.
21. الشمري، سليمان. مفهوم الرقابة الذاتية، مجلة جامعة الملك سعود، العدد13، جامعة الملك سعود، السعودية، 2001.
22. الطراونة، حسين. **مباديء الرقابة الادارية المفهوم والممارسة**، دار الحامد، عمان- الاردن، 2011.
23. الظاهر، نعيم. **الادارة الحديثة...نظريات ومفاهيم**، عمان، الاردن، 2009.
24. عبابنة، كلثوم. **مدى تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية وأثرها على أداء العاملين في دائرة الجمارك الأردنية من وجهة نظرهم**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، 2012.
25. عباس، علي. **الرقابة الادارية في منظمات الاعمال**، الطبعة الاولى، اثراء للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2008.

26. عبد الرحيم عاطف، زاهر. **الرقابة على الاعمال الادارية**، الطبعة الاولى، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، الاردن،2009.

27. عبد المحسن، توفيق محمد. **إتجاهات حديثة في التقييم والتميز في الأداء**، دار الفكر العربي للتوزيع، مصر ،2005.

28. النميان، عبدالله. **الرقابة الادارية وعلاقتها بالاداء الوظيفي في الاجهزة الامنية في منطقة حائل**، رسالة ماجستير، اكاديمية نايف العربية للعلوم الامنية، السعودية،1424هـ/2003.

29. عليوة، السيد. **تنمية المهارات الإشرافية**، الطبعة الثانية، إيتراك للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر ،2002.

30. القطامين "وآخرون". **أساسيات الادارة**. الطبعة الاولى، وزارة التربية والتعليم، عمان، الاردن،2008.

31. الكردي، احمد. **التنمية الادارية، تنمية الأداء**،"منشور"،2010.

www.drkader.com/Courses/Management.Principlekenanaonline.com

32. كنعان، نواف. **القيادة الادارية**، دار الثقافة، بيروت،2002.

33. "محمد بطيخ"، رمضان. **الرقابة على الجهاز الاداري**، الطبعة الاولى، مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع، الكويت،2010.

34. "محمد شرف"، جهاد. **أثر الرقابة المالية على استمرار التمويل للمؤسسات الأهلية، دراسة ميدانية المؤسسات الأهلية في قطاع غزة**، الجامعة الاسلامية، غزة،2005.

35. هلال، محمد. **مهارات إدارة الاداء**، الطبعة الاولى، مركز تطوير الاداء والتنمية، مصر ،1996.

36. الهويدي، ايمان. **مخاطر الرقابة بالجهات وأثرها على تقرير المدقق من واقع دليل التدقيق العام لديوان المحاسبة**، إدارة الرقابة على التسويق والاستثمار(القطاع النفطي)، ديوان المحاسبة، الكويت،2007.

37. الموقع الالكتروني لمؤسسة الضمان الاجتماعي: www.ssc.gov.jo

المراجع الأجنبية:

1. Chuleeporn Changchit, 1998. **The Development of An Expert System for Managerial Evaluation of Internal Controls**. College of Business, Texas A&M University-Corpus Christi, USA

2. Darja Peljhan, 2008. **The Impact of Management Control System – Strategy Interaction on Performance Management**. Slovenia.

2. Harry Havens.2003."**Management Control, Audit & Evaluation**", Chapter 9. www.adb.org/documents/manuals/govt.

3. European Federation for Welding, Joining & Cutting .2008. “**Fundamental of Management Control**”.

4. Metka Tekavcic, Darja Peljhan & Zeljko Sevic, 2007. **Management Control Systems, Strategy and Performance: The Case of A Slovenian Company**", University of Ljubljana, Faculty of Economics, Slovenia.

5. Richard. H. Hodgetts. 1981, **Management Foundation**. (Hinsdale, lionois, the Dryden Press.

6. Robert B. Buchele. 1976, **the Management of Business and Public Organization** (Tokyo. M.C. Graw. Hill Kogarusha Ltd.

7. Scott A. Snell, 1992. **Control Theory in Strategic Human Resource Management: The Mediating Effect of Administrative Information**. USA

8. Sekaran, Uma,1998. **“Research Methods for Busness: A skill-Building Approach”**, 2nd edition.

9. Seonghee Cho & Robert H. Woods & Mehmet Erdam, 2006. "**Measuring the Impact of Human Resource Management Practices on Hospitality Firms Performance**", Hospitality Management Journal.

10. USA General Accounting Office GAO.2001. "**Internal Control Management & Evaluation Tool**", United States of America.

11. *www.adb.org/documents/manuals/govt* *chapter 9*

12. *www.ewf.be/.../doc_18_ewf-646-08-fundamentals-*

13. *www.gao.gov/new.items/d011008g.pdf* *internal control*

الملحق 1 الهيكل التنظيمي لمؤسسة الضمان الاجتماعي الاردني

بسم الله الرحمن الرحيم



الملحق (2) إستبانة الدراسة

اخي الموظف...... اختي الموظفة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

تهدف هذه الدراسة إلى التعرُّف على مستوى ممارسة الرقابة الادارية على الأداء الوظيفي في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي في الاردن من وجهة نظر العامليين، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الادارة العامة.

وإذ اثمِّن صدق تعاونكم معي، ارجو التكرُّم بالإجابة على الأسئلة المطروحة في الاستبانه المرفقه بدقة، وذلك بوضع إشارة (x) حول الإجابة التي تنطبق مع اجابتكم, علماً بأنَّ المعلومات سوف تحاط بالسريَّة التامة، ولن تستعمل إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

وأغدو شاكرا لكم تعاونكم في مشاركتي في إنجاز هذا العمل الأكاديمي الذي سوف تكون نتيجتة مفيدة للجميع ان شاء الله.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام

المشـــــرف
الأستاذ الدكتور
أحمد محمد سعيد الشياب

البــاحـــــث
الطالـــب
مروان أحمد الزعبي

الجزء الاول: المعلومات العامة:

1. الجنس: ☐ ذكر ☐ أنثى
2. المؤهل العلمي: ☐ دبلوم فأقل ☐ بكالوريوس ☐ ماجستير ☐ دكتوراة
3. عدد سنوات الخدمة : ☐ 5 سنوات فأقل ☐ 6–10 سنوات ☐ 11–15 سنة ☐ 16سنه فأكثر
4. المسمى الوظيفي : ☐ مدير ادارة ☐ مدير مديرية ☐ رئيس فريق ☐ موظف
5. عدد الموظفين التابعين لك: ☐ 5 موظفين فأقل ☐ 6 –10 موظفين ☐ 11 موظف فأكثر
6. الدورات التدريبية في المجال الرقابي: ☐ لا يوجد ☐ 1– 3 دورات ☐ 4 فأكثر

الجزء الثاني: أبعاد الرقابة الادارية:

يرجى إختيار درجة الموافقة التي تعبر عن رأيك بوضع إشارة(×) أمام كل عبارة، حيث يمثل أعلاها موافق بشدة وتعطى(5 درجات) وأدناها غير موافق بشدة وتعطى(1 درجة).

الرقم	أبعاد الرقابة الادارية	موافق بشدة (5)	موافق (4)	موافق بدرجة متوسطه (3)	موافق بدرجة متدنية (2)	موافق بدرجة متدنية جداً (1)
	البعد الاول: ممارسة الرقابة الداخلية					
1.	توجد رقابة داخلية على جميع الوحدات الادارية في مؤسسة الضمان الاجتماعي					
2.	تساهم ممارسة الرقابة الداخلية في المؤسسة في تجنب الوقوع في الأخطاء والانحرافات					
3.	تستخدم المؤسسة تقنيات الرقابة الداخلية على أداء العاملين في مؤسسة الضمان الاجتماعي					
4.	تسعى مؤسسة الضمان الاجتماعي الى زيادة فعالية الرقابة الداخلية من خلال توفير المعلومات					
5.	تعتمد مؤسسة الضمان الاجتماعي تحديد الواجبات ومسؤوليات العمل لكل موظف ووقت إنجازه للرقابة على أداء الموظفين					
6.	تساهم الرقابة الداخلية في تقييم أداء العاملين وبشكل دوري لتطوير أدائهم في المؤسسة					

7.	يساعد التسلسل الاداري في هيكل المؤسسة التنظيمي على تفعيل الرقابة الداخلية					
8.	تساهم قنوات الاتصال المفتوحة بين المستويات الادارية على ممارسة الرقابة الداخلية					
9.	تساعد الانظمة والتعليمات الدقيقة والواضحة في ممارسة الرقابة الداخلية					
10	يساهم النظام الاكتروني في المؤسسة لضبط توقيتات الدوام					
البعد الثاني: ممارسة الرقابة الخارجية						
11	تساهم وحدة الرقابة الخارجية الموجودة داخل المؤسسة في فعالية ممارسة الرقابة					
12	يتم وضع نماذج رقابية خارجية جديدة وبصفة دورية لتفعيل النظام الرقابي					
13	تساعد الوسائل الرقابية الخارجية المستخدمة في المؤسسة على اكتشاف الاخطاء والانحرافات في المؤسسة					
14	يتم تعديل وتحديث اللوائح والتعليمات المتعلقة باجراءات الرقابة الخارجية لزيادة فعالية استخدامها					
15	تستخدم المؤسسة أساليب ووسائل رقابية خارجية قادرة على تصحيح الأخطاء والانحرافات					
البعد الثالث: ممارسة الرقابة الذاتية						
16	تساهم قوة الوازع الديني (الضمير) في فعالية الرقابية داخل المؤسسة					
17	تعمل المؤسسة على تنمية الرقابة الذاتية من خلال اشراك الموظفين بدورات تدريبية تركز على اكتسابهم صفات اخلاقية لمكافحة الفساد					
18	تعتمد المؤسسة الندوات لمناقشة وتصحيح مدونة السلوك الوظيفي واخلاقيات الوظيفة العامة					
19	يقوم العاملون في المؤسسة بمراجعة أنفسهم لمحاسبة أنفسهم قبل ان يحاسبوا من قبل مسؤوليهم					
20	تستخدم المؤسسة مدونة السلوك الوظيفي واخلاقيات الوظيفة العامة لتعزيز القدرة على الانضباط					
21	تحول العلاقات الشخصية والاجتماعية دون تطبيق وممارسة الاجراءات الرقابية الصحيحة					

الجزء الثالث: أبعاد الأداء:

الرقم	أبعاد الدراسة	موافق بشدة (5)	موافق (4)	موافق بدرجة متوسطه (3)	موافق بدرجة متدنية (2)	موافق بدرجة متدنية جداً (1)
	البعد الاول: دقة الأداء					
.22	تحرص المؤسسة على زيادة دقة انجاز المعاملات					
.23	تحرص المؤسسة على تطبيق التعليمات والقوانين لانجاز العمل					
.24	يتم مراجعة المعاملات بصورة دقيقة حرصا على تجنب الاخطاء فيها					
.25	يتم الاعتماد على البيانات والمعلومات الدقيقة التي توفرها قاعدة بيانات المؤسسة لانجاز المعاملات بدون أخطاء					
.26	تحرص المؤسسة على تحديد واجبات الموظفين بدقة لتمكنهم من أدائها بشكل صحيح					
.27	تحرص المؤسسة على ان يتفهم الموظفين مشاكل المراجعين لتقديم الحلول الصحيحة لهم					
	البعد الثاني: سرعة الأداء					
.28	تحرص المؤسسة على انجاز الواجبات المطلوبة ضمن اوقاتها المحددة					
29	أحرص على الاستجابة لمتطلبات المراجعين بدون مماطلة أو تأجيل					
.30	أقوم بمراجعة واجباتي أولا بأول حرصا على سرعة الانجاز					
.31	تحرص المؤسسة على توزيع المهام بشكل مناسب يؤدي الى زيادة سرعة الانجاز					
.32	أحرص على احترام اوقات الدوام الرسمي عند الحضور والانصراف من العمل					
.33	أحرص على تقليل الزيارات والاتصالات الشخصية تجنبا لهدر أوقات العمل					

	البعد الثالث: جودة الأداء					
.34	تتم مراعات مواصفات ومقاييس الجودة المناسبة للخدمات المقدمة للمواطنين					
.35	يساعد النظام الرقابي المناسب على الاستخدام الامثل للموارد المتاحة في المؤسسة					
.36	تقوم المؤسسة بتطبيق العديد من البرامج الهادفة لرفع جودة الخدمات المقدمة للمواطنين					
.37	يتم الاخذ بمقترحات المواطنين لتحسين مستوى الخدمات المقدمة لهم					
.38	تقوم المؤسسة بعقد دورات تدريبية لرفع مستوى المهارات والقدرات للموظفين					
	البعد الرابع: حجم الأداء					
.39	أقوم بانجاز الاعمال المطلوبة مني بما يتناسب مع توقعات رئيسي المباشر					
.40	يساهم التوزيع المناسب للواجبات والمهام في المؤسسة في ارتفاع عدد المعاملات المنجزة					
.41	أسعى وباستمرار لتقديم أكبر عدد ممكن من الخدمات للمراجعين					
.42	أهتم بعدد المهام والمعاملات المنجزة يوميا					
.43	أحرص على تحسين وتطوير مستوى أدائي العام وبشكل مستمر					

سؤال مقترح:

ما هي مقترحاتكم حول تطوير وتفعيل مستوى ممارسة الرقابة الادارية في المؤسسة للتأثير ايجابا على أداء العاملين فيها؟

....

....

....

والله ولي التوفيق

الملحق (3) أسماء المحكمين الأفاضل

<u>جامعة اليرموك، كلية الإقتصاد والعلوم الإدارية، قسم الإدارة العامة:</u>

الأستاذ الدكتور نعيم نصير.

<u>جامعة اليرموك، كلية الإقتصاد والعلوم الإدارية، قسم إدارة الأعمال:</u>

الدكتور عبد الفتاح الكراسنة.

<u>جامعة إربد الأهلية، كلية العلوم الإدارية، قسم التسويق:</u>

الدكتور سالم أحمد الرحيمي، رئيس قسم التسويق ونائب عميد كلية العلوم الادارية.

<u>مؤسسة الضمان الاجتماعي الأردني:</u>

الدكتور عبدالله القضاه، مدير إدارة التخطيط الاستراتيجي.

الدكتور جادالله الخلايلة، مدير إدارة فرع إربد.

Abstract

Al-Zou'bi, Marwan Ahmad, "The Practice Level of Administrative Control and Its Impact on the Performance of Employees in the Social Security Corporation in Jordan from their Perspective", Master Thesis, Yarmouk University, 2013, (Supervised by Prof. Ahmad Al-Shiyab)

This study aimed to identify the practice level of administrative control and its impact on the performance of employees in the Social Security Corporation (SSC) in Jordan from employees' perspective.

The study sample consisted of (438) employees selected randomly from different management levels in (SSC). In order to achieve study objectives and answer its questions and test its hypotheses, a descriptive statical analysis method was used, and thus a questionnaire was developed and distributed to members of the study sample and returned (373) of the questionnaires, which were subjected to analysis using the Statistical Package for Social Sciences (SPSS), and after implementing statistical analysis, the study was ended with the following results:

1. The practice level of administrative control in the Social Security Corporation in Jordan from employees' perspective was high, and the descending order of administrative control diminsions was (Internal control, External control, Self-control).
   - The level of "internal control" was high, and was ranked first.
   - The level of "external control" was high, and was ranked second.
   - The level of "self-control" was medium, and was ranked third.

2. The level of employees' performance in the Social Security Corporation in Jordan from employees’ perspective was high, and the descending order of performance dimensions was (the size of work, the performance speed, the performance accuracy, the performance quality).
    - The level of the “size of work” was high, and was ranked first.
    - The level of the “performance speed” was high, and was ranked second.
    - The level of the “performance accuracy” was high, and was ranked third.
    - The level of the “performance quality” was high, and was ranked fourth.
3. The presence of a statistically significant positive impact to practice level of administrative control on the employees’ performance level in the Social Security Corporation, which shows a strong relationship between them, which is (189.245), and interpreted value (60.6%) of employees’ performance.

In light of the study findings, the researcher reached the following recommendations:

1. Continue to consolidate the importance of practicing administrative control, as it has a clear positive impact through the results of the study on the employees’ performance in the Social Security Corporation, to continue to upgrade the employees’ performance in the corporation.

2. Continue to raise the efficiency of the performance of employees and administrative and technical abilities and control by holding

specialized courses within the corporation or at highly qualified institutions and companies from outside the corporation, for the rehabilitation of the employees in the corporation administratively and technically to upgrade their job performance.

3. Constant concern to motivate employees through the activation of the system of incentives in the corporation, which increases their morale and thus develops the level of their job performance.

4. Implementing further studies similar to this study by introducing other variables and to be applied on different samples, and then to compare the results of these studies with this study's results to get new results and recommendations that may contribute to develop the administrative control levels and to upgrade the level of employees' job performance.

Key words: Administrative Control, Internal Control, External Control, Self-Control, Performance, Job Performance and the Social Security Corporation.